演讲的技术

Michael Port

STEAL THE SHOW

[美] 迈克尔·波特 著
杨清波 译

从公开演讲、
求职面试到商务谈判、
营销推广，
让你在各种公开场合
都能大放异彩的
实用技巧



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:演讲的技术

作者:[美]迈克尔·波特

译者:杨清波

ISBN:9787508666914

中信出版集团制作发行

致埃米（Amy）

世界是一个舞台，所有的男男女女不过是一些演员；

他们都有上场的时候，也有退场的时候。

一个人在一生中扮演着好几个角色……

威廉·莎士比亚（William Shakespeare）
《皆大欢喜》（As You Like It）

序言
世界就是一个大舞台

翻开本书的各位可能怀有不同的目的：或许你需要在一次行业会议上发言；或许你打算谋一个不错的职位，正在准备参加求职面试，这是你的职业生涯中的关键节点；或许你正在为组织一次重要的会议临阵磨枪，因为出席会议的高层领导会十分关注你的表现；或许你希望可以把一个新的商业创意介绍给一些风险投资人或银行高管。虽然目的迥异，但它们却有一个共同的特点——都需要你进行表演。

说到表演，那的确令人感到紧张。因为无论你多么聪明，或者对自己的业务多么精通，但一想到要在这些场景中表演到位，任何人都会感到焦虑不安、心生畏惧。

请注意，我提到“表演”这个词的时候，它并不只是意味着你必须做些什么或者完成些什么，它的意思还包括，你需要表现、扮演、表演、展示或者创造出戏剧化的效果。你的表演应当让观众感到开心、印象深刻，能够博取他们的称赞，打动他们，让他们的想法、感觉或行为产生变化。

你可能会认为只有演员才懂表演——在舞台上或电影中，但事实上，我们大家都是演员。我们可以设想一下：当你通过网络电话召开会议，或在座谈会上发言时，你是在表演；当你用社交媒体交友或在婚恋网站上介绍自己的时候，你就是在用特殊的方式呈现自己，是在表演；当你在会议上表达自己的观点、说服客户或者参加求职面试的时候，也是在表演；甚至，当你试图装酷或者保持低调的时候，你还是在表演。（别伪装了，承认吧。你参加老板的假期聚会，你在泳池

边漫不经心地啜饮着饮料，看起来安静而深沉，其实你是在表演。）无论我们承认与否，我们的职业生涯中都充满了在公开场合露面的机会，对此我们无法逃避，也绝不能搞砸。在我们的职业生涯中，经常需要发表祝酒词，需要致颂词，需要做毕业演讲或者对着某个民间团体发表鼓舞人心的言论，就连初次约会也是一种表演。

具有讽刺意味的是，我们大多数人都需要进行表演，即使我们并不会把自己视为演员。

我几乎可以听到你会如此申辩："可我真的不是演员，根本不会表演。事实上，我还差得很远。演员喜欢聚光灯，充满表现欲，而我非常腼腆，当众讲话都会让我十分紧张不安。"

果真如此的话，那我要告诉你一个好消息。这个消息棒极了，简直无与伦比，就像"你刚刚中了彩票头奖"一样激动人心，因为本书就是专门为像你这样的人而写的。

在本书中，你会发现自己在生活中想要扮演的角色，进而决定扮演主角还是配角。通常，我们都会决定扮演小角色，因为我们很难发现眼前的重大机遇。并不是每一个人都能成为喜剧演员，人们也不都是天生的表演高手。但要想成为生活中的演员，你不一定非要是个表演高手。你的表演可以浑然天成、博得观众喝彩，但也可以仅仅是与他人进行沟通，这不失为一件美妙的事情。

通过本书你将学会如何利用表演技巧，并结合你已有的知识——你的成长背景、思想、专业知识以及价值观——来发现你所选择扮演角色的本质特征。找到这种本质特征，然后鼓足勇气来利用它，你就可以成为一名高效的沟通者和领导者，无论目前你对表演感到多么紧张。

作为一名作家、一个职业演讲者以及一位管理着多家企业的老板，我也常常惴惴不安。但同时我也明白，正是这种恐惧才使得我们成为当下的我们。在本书里，我讲述了当年如何勉强实现了我为自己设定的目标，如何充分利用自己的恐惧，如何利用我在纽约大学表演专业研究生项目的古典戏剧表演训练中所学到的卓越表演的力量。

现在各位知道了，我的第一个职业是演员。当时我还没有成为企业老板，也没有写出5本商业书籍——《自媒体时代，我们该如何做营销》（*Book Yourself Solid*）、《自媒体时代，我们该如何做营销（插图版）》（*Book Yourself Solid Illustrated*）、《超越营销》（*Beyond Booked Solid*）、《反转效应》（*The Contrarian Effect*）以及《大思维宣言》（*The Think Big Manifesto*）。或许你曾经在20世纪90年代的电视节目中看到过我的身影，包括《欲望都市》（*Sex and the City*）、《危机最前线》（*Third Watch*）、《我的孩子们》（*All My Children*）、《法律与秩序》（*Law and Order*）以及其他一些电视剧，我那时有着一头浓密的金发。

我满怀希望，打算与你分享表演艺术的最神奇之处，因为这些有关表演、舞台表现以及即兴演讲的艺术，能够帮助你与人沟通、发表演讲、谈成生意、创业、推销产品以及尝试新鲜事物。我本人就是一个活生生的例子，向你证明可以把演员的表演技能转化成日常生活中的行动策略。每个人都可以采用这些策略，从而取得事业上的成功。

事实上，当年在我退出影视圈的时候，我成功通过了自己的第一个企业求职面试（而我根本不符合这份工作的要求）。之所以能够得到“这一角色”，是因为在面试中我完全表现出了“这一角色”所需要的特质。事实上，当时我对他们说：“我明白，从表面上看，我不适合这一岗位，但接下来我要说一下为什么你们应当录取我。”这主要得益于我当演员时所掌握的原则和技巧。最后，我成功了。

近10年来，我一直在精心设计具有现代特点的表演方法，希望可以帮助大家成为更好的演员。通过这本书，我想教会各位日常生活中的表演原则和技巧，这些都是我特意为非专业演员们量身打造的。这样大家就可以克服恐惧心理，让批评你的人无话可说，对你心服口服；它还可以帮助你们找到自我，成为聚光灯下自信的演员。

我在此提及的表演并不是一种比喻的说法，而是一种模式，大家可以将其运用到生活、工作中去。

为什么？用富有传奇色彩的表演艺术大师李·斯特拉斯伯格（Lee Strasberg）的话来说，演员的工作就是不断创造现实并将这一现实表现出来。这在很大程度上也是生活对我们每个人的要求，因为每天我们都在创造自己的现实生活。我并不是说这种理论无所不包，我们可以将其推广至一切事物或借此撰写诗歌（我不会这样做，尽管这两种情况都是极好的）。我认为，每天我们所有人都必须做出选择，以实现我们的目标，这一过程可能会历经几年，甚至几十年。这些选择会构成一段叙事，它讲述的就是我们的生活故事。与此同时，我们也会面临选择，决定如何公开展现自己，实现我们的目标。从本质上来说，表演就是一项如何沟通的活动。或者，更进一步说，它是一项如何在日常生活中与人建立联系的活动。为什么有些表演者可以俘获观众的心，而有些表演者却让观众昏昏欲睡、不停地查看他们的手机呢？这背后的原因主要在于表演的过程和独特的表演技巧。这二者可以作为成功表演的秘诀，运用到你的个人生活和职业生活中去。

我和诸位可能无缘面对面交流，但我们可以借助这本书共同成长。我明白，有太多的人想要引起你们的注意，你们又都俗务缠身、难以分身。因此，我感到十分幸运和感激，能有此机会来为你们服务。对于这一荣耀，我从不敢认为它是理所当然的。我与我的同事和团队一起，时刻准备着为你们服务。假如你或者你的组织需要帮助，请不要犹豫，马上联系我们。你们可以通过邮箱

questions@michaelport.com 发送问题，或者访问我们的网站 StealTheShow.com，以获得更多资讯，网站上还提供了关于公开演讲的免费建议和视频培训课程。最重要的一点是，各位在阅读本书的时候，一定要对自己充满信心，相信自己可以为这个世界做出巨大的贡献。

阅读导图
充分利用生活中的重要时刻

为了让你更好地理解本书，请注意以下几点：

1. 本书的内容是关于如何利用表演艺术，来提高诸位在生活中的表演水平的：发表更为出色的演讲、通过面试、谈成生意、进行有效沟通、开展高效的团队合作，以及更为疯狂的是，在生活中收获浪漫的爱情。本书并不讲述表演艺术，也不是为演员们写的，而是为各位非专业演员写的。而且，与其他行业中的人们一样，演员并非天生就有过人之处。相反，各位从表演（也就是应用到大家生活方方面面的表演）中所学到的技巧，才是真正有价值的东西。

2. 我在本书中所提到的“观众”，指的是所有参与到你的表演中的人：面试官、你的上司、同事、客户、梦中情人、项目团队、婚礼上的客人、学生、当地商会成员，当然还包括大型会议的所有与会人员。

3. 在舞台艺术中，“抢风头”这一概念是送给观众和其他演员的礼物。当然，演技一流的演员可以让观众长时间起立鼓掌，并能够从自身表演所带来的巨大荣耀中受益。对观众来说，没有什么礼物能比得上精彩的表演，观众们希望演员的表演能让他们沉醉其中。同样的道理也适用于舞台布景，而不是舞台本身。注意，不要把抢风头这件事和抢其他演员的镜头混为一谈，否则就大错特错了。抢风头的最终目的是想方设法让观众更欣赏你的表演（请记住我在前文中对于“观众”一词的定义）。

事实上，表演的最高境界是贴近现实生活。通过向现实生活学习，你会变得更自信，也会表现得更自然（不那么怯场）。无论是发表演讲、陈述一件事，还是在生活中的重大时刻扮演某些角色，都是如此。

通过这本书，你将学会如何理解表演艺术，并学会运用表演技巧，包括：

•如何克服怯场心理，让自己的身体自然放松；如何在公开讲话的场合表现得大方得体，比如一对一的会谈，电话销售或是主题演讲。

•如何险中求胜，增加工作和个人生活中的筹码。

•如何掌握写作和讲故事的基本要素，以此来改变你的思维和生活。

•如何利用被低估的角色的力量，在陌生的或者令人头痛的复杂场合表现你自己，并充满信心。

•如何理解和肯定别人的表演技巧，从而取得更理想的效果，无论是进行会谈、电话会议、团队交流还是产品推介。

•如何展开想象并投身到个人生活和职业生活中的新角色中去，并且不会因此感到自己是在弄虚作假。

•如何利用表演的力量来影响他人，并让批评者无话可说。

•如何掌控为所有场合进行有效彩排的基本要素。在这些场合中，你需要影响他人，让他们能够用不同的方式思考问题、感知事物或者采取行动。

•如何利用即兴表演的秘诀，这样当出现突发状况的时候，你就可以适时地把这些危机时刻转变成最佳的表演时刻，甚至是你生活中的机遇。

但是，这仅仅是个开始。我所要传授给诸位的这些技巧和原则实际上适用于一切工作，比如咨询、专业服务、管理、营销、小型企业创业、计算机信息处理、教育以及非营利机构的管理等。这些技巧和原则也可以为生活中许多难以预测的情况提供帮助，比如代替老板参加重要谈判，在身体疲惫、心绪不佳时参与你不熟悉的专业会谈，或者在孩子的毕业典礼上即兴发言，等等。

清晰表达你的意图和目的

在本书里，我还将帮助大家准确地认识自己和自己的能力，以免让别人把我们的行为看作矫揉造作或自吹自擂。世界上最优秀的演员都是十分诚实可信的，他们中有许多人是朴实无华、热情专注和机敏聪慧的艺术家，把全部精力都放在工作中，为观众服务。事实上，在为一场重大演出做准备的过程中，最重要的事与其说是自我表现，还不如说是自我理解。自我表现通常仅被当作一种夸张地反映或表达你的感受的手段，而自我理解则可以让你清晰地表达自己的意图和目的，并引发周围人的共鸣。

但问题是，如果在别人面前表现得诚实，或者说在感情上表现得实在、脆弱以及透明，那结果可能会很糟糕。对于克服怯场心理，有人说应当把观众想象成穿着内衣在看表演的人。这是迄今为止最不可信（也是最不可思议）的建议，原因有两个：第一，假如你把观众想象成身着内衣在看表演的人，或者更粗俗一些，是赤身裸体看演出的人，你将很难专心地表演；第二，事实上，当你看到周围所有人都兴高采烈的时候，你反而会更紧张，成了现场唯一“赤身裸体”的人——

当然，这只是一种比喻。正如著名女演员罗莎琳·拉塞尔（Rosalind Russell）所说："表演就是赤裸身体站起来，然后缓慢地转过身。"

几乎每个人对于在公开场合进行表演都忐忑不安。假如你对自己下一次的报告或演讲感到紧张，那很正常，因为这完全是天性使然。假如你因此感到坐立不安、心跳加速，那也很正常，因为大家几乎都会如此。但是，一旦你学会了如何克服恐惧，你就可以为你的团队成员以及其他许多人做出表率。

表演与沟通总是与建构有关，而与诋毁无关。我相信你可以成为一个批评者或者表演者，但你却不可能两者兼顾。任何人都可以批评某件事情，其目的是建构更好的事物来替代它。在我自己的生活和工作中，作为一名表演者和积极的参与者，我对批评他人没有丝毫兴趣。出色的表演需要冒险，这不但需要你能让批评者无话可说，还需要你摒弃自己内心的批评之声，这些声音会让你因担心遭到拒绝而放弃。

展现自我

出色的表演源自内心。单凭学习肢体语言、舞台技巧和演讲方法是无法进行成功的交流和沟通的。这些技巧会逐渐失效，而你也会故态复萌，重走老路。对此，那些临时抱佛脚尝试快速减肥的人深有体会——减下几千克之后，体重会快速反弹，而且增加的重量更多。克服怯场心理或表演焦虑的最简单办法，就是要真正弄清楚，当你置身于舞台之上或面临极大压力的时候，自己要做什么。约尼·赞德（Joni Zander）在她人生中的一个至关重要的场合亲身体会到了这一点。她说道："我在迈克尔·波特的'大胆演讲培训课'中所受到的训练在这个周末派上了用场，当时我把自己的结婚誓词讲得清晰、坚定、富有感染力。要是在以前，我可能会泣不成声，无法讲话。公开演讲的技巧非

常重要，我很高兴自己得到了最好的培训。”当读完本书的时候，你们不仅能明白如何把握自己，还会明白如何充分利用你们生活中的重要时刻，无论是在会谈中、面试中、推销展示中、婚礼祝酒时、大型舞台上，还是在其他诸多需要你们成功表演的场合。

倘若表演易如反掌，那么各位在搜索“公开演讲”这一词条时就不会在谷歌页面中发现9 000万个结果。关于沟通、演讲和说服力的文章、影像和书籍资料多如牛毛，同洛杉矶的演员一样随处可见。但是，通过学习成为高明的演讲者和表演者，并不像服用阿普唑仑药片来暂时缓解你的焦虑情绪那么简单。你需要的不仅仅是一份充斥着模糊不清的要点提示的典型清单：了解自身情况，放松自己，把自己想象得出类拔萃，利用自己的手势，学会利用眼神交流，不断积累经验。相反，为了能在个人生活和职业生活中都取得巨大成功，你需要发挥你的创造潜能。正如一位参加过我的公开演讲培训项目的学员所说：“我原以为自己是来学习技巧的，以使自己能更好地与人沟通和做演讲。但我惊讶地发现，你帮助我——以及参加培训的每一个人——展现自我，提升自信，变得真实，并开始怀抱远大的理想。我原以为表演或演出大概就是弄虚作假，或者只适用于舞台，但我后来发现由表演展现出来的生活其实更可靠、更真实。如今，朝着理想的方向，我的身上发生了质的变化，对此我非常感激。”

或许，你不想成为中心人物或身处巨大压力之下，于是你畏缩不前，不想得到提升，不想拓展新的销售领域，或者不想参加太多的销售会议；或许，你认为自己聪明机敏、魅力四射，长久以来一直凭借即兴表演而有所成就；或许，你凭借昔日的出色表演一直以来都顺风顺水，但却不了解最新的技术，也不了解观众的喜好，最可怕的是，你对自己的天赋过于自负；或许，你希望能与众人分享你的想法，但就是不知道如何才能表现得有技巧、有气派、有风度、有效果；或许，你厌倦了一直坐在生活的廉价座位上，眼睁睁地看着别人出尽风头。

无论你是缺乏自信还是缺少经验，或者你虽然有经验，但却发现所谓的经验让自己屡屡碰壁，都希望能够找到更好的方法。对此，我的回答都是肯定的，诸位都有机会出尽风头。

我的方法如何发挥作用

既然我已经跟大家解释了本书的写作目的，也说明了为什么演员们的表演技巧对于人们掌控职场以及生活如此重要，接下来就让我展示一下具体的方法以及这些方法如何发挥作用。本书分为三个部分，每一部分都由不同的章节组成。

第一部分 表演者的思维模式

在第一部分中，你们将会了解到表演者思维模式中的关键因素。首先，你将学会展现自我，并能发现这样做的优势。你还将学会如何在各种场合中扮演适当的角色，明白你事实上真的（我们再次用到了这个词）可以在许多不同的场合中扮演许多不同的角色。当然，你必须清楚自己已经扮演过的各类角色，其中有些你打算继续扮演下去，而有些则打算放弃。其次，你将彻底克服自己的恐惧心理，并让批评你的人无话可说……（这些批评者）就是那些在你心中占据着重要位置的人，以及那些自己处于生活底层但总对别人吹毛求疵的人。之后，表演者的思维模式可以让你在心理和情感层面都做好准备，表演起来能够坦然面对别人的异议，打动观众的心。

第1章 展现自我

这是为引起别人注意所需掌握的心理策略的第一步。最终，你会欣然接受并选定自己专属而独特的表演优势。此时你就会打消对于自己希望扮演的角色的疑虑，也会打消对于自己希望实现的梦想的疑

虑。你会审视自我形象，审视自己对于表演的偏见，反思自己内心的谬误，并消除自己虚假的人格形象。

第2章 在所有场合中都能扮演适当的角色

你或许已将自己视作某种类型的演员，但其实你同时具备成为其他类型演员的能力。通过拓展你性格中最引人注目的潜能，你可以感染他人、激励他人，会在几乎所有场合都表现得大方自然。

第3章 克服内心恐惧，让批评者无话可说

假如你想进行出色的表演，就要学会应对批评者和消极因素。我会告诉你如何让批评者无话可说，批评声不仅包括来自你内心的疑虑和恐惧的声音，还有来自外部的那些对你吹毛求疵的声音。我会让你意识到，听到别人的批评声很正常，你需要勇往直前，或者有时候干脆对其置之不理。还有一点也很重要，那就是区分清楚恶意的反馈和具有建设性的客观意见。

第二部分 卓有成效的表演原则

这一部分包括6个简短但很有分量的章节，在每一章中，我都会与你分享6个表演原则中的一个。这些原则可以帮助你在每天的工作、生活中脱颖而出，可以让企业家、运动员、经理人以及其他人员在演讲、会谈、推销商品、谈判以及其他活动中出尽风头。你可以把这一部分当作自己日后表演的“操作系统”。

第4章 明确目标

这是表演的基础。设定你希望达成的目标，即你“这样做的原因”。也就是说，要明确自己的方向，清楚自己的目标。

第5章 舞台想象

发挥想象力，帮助你克服内心的恐惧，这样你就可以针对自己的表演方式和渴望实现的目标做出有意识的选择，即使你都不相信自己可以成功。

第6章 增加筹码

掌握评估方式，进行巧妙的冒险，克服登台演出的焦虑。事实上，没有人能通过跑龙套而取得成功。你希望创造新的销售纪录吗？那就想尽一切办法见更多的客户。你希望自己能够受邀在最高规格的行业会议上发言吗？那就要大胆阐述你的想法，即使可能遭到批评。人们都倾向于墨守成规，把冒险看作洪水猛兽，不惜一切代价避免冒险。但请记住，你在生活中所做的任何正确决定都有风险，无论是选择你未来的合伙人还是在全新的领域求职。无所作为的风险是裹足不前，而有所作为的回报则是永不止步。

第7章 表示肯定

有时候谈话难以继续，有时候你会打退堂鼓，因为形势无法逆转，或者事情看起来太棘手。即便如此，假如你了解并利用表示肯定的方法，你很可能就会破茧而出，摆脱困境。

第8章 当机立断

这一技巧可以让你在面临瞬息万变的情况或出乎意料的形势时（尽管进行过彩排），做出切实可靠、见解独到和前后一致的选择。它是即兴表演的基础，不仅体现在舞台上，在电话推销甚至在约会中也是如此。如果你正在就购买新车或游艇进行讨价还价，这些当机立断、迅速反应的技巧就会派上用场。（我们无法买到幸福，但我们能够买到游艇。对我来说，这几乎是一回事儿。）

第9章 早做取舍

假如你的决定能够发挥作用，就继续坚持下去；假如没有效果，就抛弃这一决定，另谋上策。这种做法并不是善变的表现，也不是朝三暮四或背信弃义的行为。能果断做出取舍的人通常都是令人叹服、充满自信和视野广阔的。我可不希望与头脑顽固不化，行动拖泥带水，一味等着天上掉馅饼，或者盲目听命于他人的人共事。

第三部分 公开演讲的大师培训课

这一部分向你介绍有关表演和公开演讲的技术层面和应用层面的内容。这样一来你就可以占据舞台中央，吸引所有观众的注意力，在表演中抢尽风头。

第10章 如何练就引人入胜的语言和演讲

你或许是一位制作电子表格的奇才，却不知道该怎样写一张生日贺卡；你或许是一位职业作家，正在寻求一些灵感；更现实一点儿，你或许介于这两种极端情况之间。无论是哪一种情况，本章都会提供给你一份几乎屡试不爽、可靠的创作指南，让你可以构思演说词，巧妙回答面试问题，提升表演效果。

第11章 如何创作和讲述精彩的故事

我们大多数人都希望自己能够构思和讲述精彩的故事，能够轻松自如地讲一些笑话，让所有场合中的人们都愿意听。在这一章中，你将学会如何随心所欲地做到这一点。你在讲故事或讲笑话的时候也许会心中忐忑，但我会教给你一个简单的方法来创作和讲述你自己的故事。

第12章 如何排练和完成世界级的演出

如果你希望抢到镜头，给观众留下难忘的印象，或者真正掌控自己职业生涯中的关键时刻，那么你需要精心做准备。这意味着从某种

意义上说，排练非常重要，生活中的重大时刻不能听天由命。我会引导你们学习和掌握共包括7个步骤的操作计划，进行卓有成效的排练。它能帮助你放松心情，发挥你所有的潜能，进行与众不同的演出。

第13章 如何做到开场动人、结尾震撼

对于任何一次表演来说，开场、结尾以及与观众互动的宝贵技巧和生动例子，外加极富创造力的画龙点睛之笔都至关重要。我所培训过的每一个人最终都从这些策略中受益匪浅，这些策略运用起来也颇有意思，能帮你逐步树立信心，提升你的表演水平，使其开场动人、结尾震撼。

第14章 如何用即兴表演打动最挑剔的观众

即兴表演是表演艺术中最神秘的形式之一，它是一种创造性的、全凭直觉的、开放式的方式，适用于不打草稿的场合和原汁原味的生活。在这一章里，我会介绍即兴表演的窍门，如何利用它来为你的表演增色，以及如何将其运用到众多工作场合中去。

第15章 如何得到观众长时间的起立鼓掌

在此，我将总结一下前文内容，以便大家掌握提升表演水平的步骤，并利用我的建议和策略，在心理、现实和情感层面同观众建立联系。其中5个关键要素分别是：表演前的准备工作，培养舞台表演意识，掌控现场，营造亲密融洽的气氛，以及处理好表演之后的事务。

诸位或许已经跳过前两个部分，直接开始阅读第三部分，因为这一部分当中有许多表演指南，尤其是关于公开演讲的内容，大家马上就能用到。那么，我为什么不由外及内，一开始就介绍表演技巧，而是由内及外，先探讨那些更具挑战性的问题，诸如恐惧、焦虑、角色扮演以及展现自我呢？如果一开始就介绍表演技巧，让你可以马上提

升表演能力，那可能会更简单些。然而，我之所以这样做，是因为我想促使你们改变在演讲和沟通时的行事方式，用不同的视角看世界，在表演时应用新的方法。由此可以做到：

•在公开讲话时发现自己更多的优势；

•如何把演员的表演技巧应用到非职业演员生活中的所有场合；

•准备好在自己的工作和生活中扮演更重要的角色。

如此一来，第三部分中的表演技巧就更容易被掌握和学会，并在你需要的时候为你所用。

我们所面临的个人生活和职业生活中的挑战层出不穷，并且千变万化。事实上，你可能随时都要面对客户、老板以及同事，甚至要在舞台上面对台下数以百计的同行。

诚然，到目前为止，你的表演或许一直不错，每次都能过关，因为你善于临阵磨枪。但你我心里都清楚，风险和期望一直在变化之中。如果你雄心勃勃，志存高远，真心希望能够得偿所愿，那么这些变化会一直存在。

你们在生活中所做的一切决定都在向周围的人们发出这样的信号：这就是我希望你了解的我。

我会告诉你们那些一流的演员、营销人员、公司管理人员以及企业家所掌握的诀窍。他们的成功得益于公开表演，得益于讲述他们的真实故事。现在是时候放下临时抱佛脚的做法了，大家都要登上舞台，出尽风头……无论你想过什么样的生活。

第一部分
表演者的思维模式

我们先来看一下表演者的思维模式，这样你们就可以从心理和情感上做好准备，表演起来才能打动观众，激发表演灵感。为此，你需要做到：让表演的欲望战胜对批评或者失败的恐惧；态度必须坚定，并符合你的价值观和信念；清楚如何在各种场合扮演适当的角色。一旦读完本书的这一部分，并采取表演者的思维模式，你就会以一种不同的、更主动的视角来看待表演，并且在自己生活中的重要时刻自觉地去“抢镜头”。

第1章
展现自我

在我所见过的上千场演讲和表演中，最常被忽视的因素就是讲话者的真实自我。但对于很多人来说，在工作和生活中展现自我并不是一件容易的事，即便对于那些功成名就的高层管理人员、思想领袖或者知名演员来说，也是如此。

下面这个例子就阐释了为什么即使对那些资深演讲者来说，展现自我、信任自己也是至关重要的。有一次，我的一位客户参与录制了一个重要的广播节目。从各个方面来说，她在节目中的表现都无与伦比。然而，我发现，在节目的开头，她一直在为讲述自己的个人生活故事而向听众道歉，“非常抱歉，我又在讲自己的事情了”，或者“很抱歉给大家讲一下我的个人经历”。休息时我同她聊天，告诉她表现得不错。她问我有没有建议给她，于是我告诉她，“去掉那些道歉的话怎么样？你到台上就是要与大家分享你的故事，这就是你来此的目的”。为分享自己的故事而道歉，无异于告诉听众你对自己感到不满。

研究表明，女人通常比男人更喜欢道歉。位于加拿大安大略省的滑铁卢大学曾进行过两项研究，并于2010年在《心理科学》（*Psychological Science*）期刊上发表了相关研究结果。该研究发现，虽然男人同女人一样愿意道歉，但他们对于应当道歉的事情却有着更高的标准。

我的那位客户同意试着省略那些不必要的道歉，而后，我们聊起了人们（包括我们两人在内）如何才能完美地表现自我，评估自己在特定时刻是否能表现得体。在公开发言时，或者在求职面试的过程中，人们很容易分心，开始问自己这样一些问题：我如何才能讲一些

别人没有讲过的内容？如何才能做一些别人没有做过的事情？为什么是我在这里面试而不是别人？展现自我可以让你意识到这些问题其实都不重要，重要的是如何阐明你的观点，以及全面公正地看待你的个人经历。

那么，什么才是真正的展现自我呢？

首先，抛开你内心的自我否定。你头脑中有个声音在说你不够优秀，知识浅薄，条件不够。你应当跟这些自我否定的声音说再见，并谢谢它们，因为这些声音吹毛求疵，认为你可能对新的机会缺乏准备，无法胜任或者难当大任。

抛开那种认为自己条件不够的想法，是我在本书里要与大家分享的重要内容，它会让你受益匪浅。认可自己的才能，你就会充满信心，并自然而然地认为自己能够从表演和演讲中得偿所愿。即使你所讲的内容别人可能已经讲过了，但真正重要的是你自己的表现。你不一定非要与众不同，试想一下，有多少母亲曾对她们的孩子哼唱过同样的摇篮曲？婴儿们在乎的是自己母亲的声音，而不是摇篮曲本身。

或许你天生就有很强的自尊心，觉得自己生来就应该站在聚光灯下，从不怀疑自己的表现。果真如此的话，你就可以随心所欲，保持自己的超人本色。我想这一点对少数幸运儿来说并不是什么难事。（当然，这也有可能只是虚张声势，区分的方式就是衡量一下自己能否继续承担更大的风险，处变不惊。）

对于实现你的目标来说，展现自我非常重要。如果你真的希望自己能够扮演不同的角色，并在此过程中发掘或低调处理自己个性中的不同方面，有一点很重要，那就是要接受真实的自我，你才不会忽略自身的价值。

在很多情况下，当你有机会站在聚光灯下时，你会变得紧张不安，失去表演能力。相反，在那些你认为自然随意的场合，你却能表演得游刃有余。因此，你认为自己是一个骗子。然而，通过学习如何在表演时展现自我，同时相信自己可以成为一只“变色龙”、扮演许多不同的角色、具备不同的行为风格，你就可以成为一名优秀的演员和演讲者。

这看起来似乎有些矛盾——既要展现真实的自我，还得是一只“变色龙”。斯科特·菲茨杰拉德（F. Scott Fitzgerald）将“头脑中同时拥有两种对立的思想，却依然保持行动能力的才能”视作聪慧过人的表现。我想，你也具备这种才能。因此，请记住一点：你可以扮演不同的角色，同时保持真实的自我。这样做的好处就是你会发现自己具备表演的能力、优势和激情。

有时候，我们中的一些人为了博得他人的赞许，会戴上不同的面具，同时会掩藏真实的自我，因为他们觉得真实的自我让人难堪。实际上，真实的自我可归结为这样一个问题：你是否有勇气直言不讳地讨论自己的为人，而不仅仅是讨论别人眼中的你？

这一点不同于分享不恰当的信息或者不必要的陈年往事。重要的是主动倾听，了解他人的想法，并且对于对话中谈论自己的比重懂得分寸。我们无须知道山姆半夜三更约会的细节，也无须了解苏西对感觉自己不配得到晋升的具体想法。前者不宜公开，山姆也理应守口如瓶。后者具有自毁性，苏西只会跟她信任的良师益友和咨询专家倾诉。如果苏西同自己的下属讨论这一问题，在下属面前她就会威信扫地。

同时，许多极其成功的人都明白如何“坦率地承认”自己的往事中的关键元素，并使其成为他们公开性格和立场中的一部分。在合适的情况下，如果你坦承自己的弱点、错误或困难，人们反而会认为你平易近人，也会更愿意接受你的观点。在人类社会的社交历史中，我们

已经看到了真实的自我剖析如何把一位又一位难得的人才推上了新的平台。罗宾·罗伯茨（Robin Roberts）承认自己是同性恋者之后，她在美国广播公司的事业赢得了新的透明度和可信度；脸谱网的首席运营官谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）之所以能够成功创作出畅销书《向前一步》(注)（*Lean In*）并促进女性领导力运动的发展，原因就在于她能够直言不讳地探讨自己关于女性面对孩子、亲密关系以及婚姻等问题的矛盾心理，并坦承自己没有弄清楚这些问题。霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）坦率承认，由于自己野心太大、急于求成，结果给公司带来了灾难，正是他的这种坦诚让星巴克在2008年重新启动和运转起来。

担心被别人看穿

本书的第一部分将帮助你们掌握表演的心理策略。如果你们希望提升自己的表演和公开发言的水平，那就要致力于展现真实的自我。或许你已经发现，自己有不少需要提升的地方，比如紧张、缺乏想象力、讲述内容呆板、缺少创新和幽默感。或许你已经发现，儿时的某些经历会影响你作为表演者的自我形象和自尊心，比如，父母亲或兄弟姐妹中的一员比你更具表演天赋，他们对你的批评可能把你吓住了。或许你发现自己上中学时就不大合群，不属于那种聚光灯下的焦点人物；你的上司或者同事可能无情地批评过你的表演或发言，这让你一直耿耿于怀。

上述这些事情绝非个案，而是我们在生活中司空见惯的。它们让人们产生了对于表演的焦虑情绪，这也非常普遍。最大的问题不是精神紧张——紧张是正常表现，而是这些负面影响会导致你变得内向。当身处压力很大的职场中时，你可能担心被他人看穿，发现你并不具备应有的素质，而只是一个西装革履的骗子。尽管此“骗子”非彼骗

子，但事实上，人们会发现你并非你表现出来的那样，你不是一位自信、专业的领导者。因此，当取消或推迟某次潜在的表演时，你会觉得如释重负。难道不是这样吗？“太好了！这次他们不会看穿我了！”我不希望你陷入这种表演困境，只为了自己不被看穿。相信你也不想这样。

本书旨在为你和你的事业带来巨大收获，而不是为了让你获得赞许或保持低调，抑或仅仅为了保住工作。表演的真正目的是有所斩获，实现目标，这需要你相信自己为此所做的准备，展现出真实的自我。

自由地表现真实的自我

有些行为非常重要，有助于表现真实的自我，以及作为表演者的自尊和冷静。这些行为包括：

- 弄清楚如何能够让观众了解你，并对你的观众信守诺言（无论观众是谁，无论他们身在何处）。
- 摒弃那些有害的念头，比如不应当表现真实的自我。
- 表演时不要约束自己，世间没有十全十美的表演。
- 永远不要被自己或者他人的经历所束缚。
- 对观众要充满爱心。

我很钦佩纳撒尼尔·布兰登（Nathaniel Branden）博士的开创性工作，他身兼数职，既是教师、作家，也是心理治疗师。我个人十分推崇他关于自尊的定义，我也要求我的学生对其加以思考。他是这样定义自尊的：“自尊是一种心理现象，表现为个体感知到自己有能力应对

生活中的基本挑战，认为自己能够拥有幸福。因此，它包含两部分内容：一是自我信任，即相信自己有能力思考、学习以及做出恰当的选择和决定；一是自我尊重，即笃信爱情、友谊、收获和成功（这一切简单来说就是幸福）会水到渠成、恰如其分。”

摘掉虚假的面具

本书将介绍表演技巧和策略，以及如何正确运用这些技巧和策略，这些能为你带来的一大好处就是你可以强化自尊——自我信任和自我尊重，并且能够消除内心深处的挣扎。这一点对我的许多学员都很管用，包括一位名叫罗莉（Lori）的注册会计师，她在2013年曾参加过我的培训课程。

罗莉本身并不具备超凡的表演天赋，相反，她是一个内向、文静的人。她跟我说自己不敢在公共场合发言，之所以参加培训，是因为她特别需要在会谈和专业会议中展现自我，需要更多的自信。在培训期间，罗莉发现自己难以驾驭舞台，几步之外的听众很难听到她在说什么。我注意到她的双手在颤抖，紧紧地攥着便笺。当我悄悄地靠近她，把那些便笺抽走的时候，罗莉低声表示抗议。对于罗莉的反应，我感到既惊讶，又兴奋。最主要的是，我迫不及待地想看一下她随后的行为。

失去了便笺的护佑，罗莉开始讲述自己对在公开场合讲话的恐惧心理，以及让别人听到自己声音的惴惴不安，这有可能是她第一次这样做。罗莉坦承，自己一生中的大部分时间都在隐藏自己。孩提时代，有一次她试图说出自己的想法，而妈妈在扇了她一记耳光后说“没有人想听你说话”。从那一刻开始，罗莉将自己封闭了40多年。许多资深演讲专家都参加了此次培训班，唯有罗莉的讲话令大家动容、落

泪。她克服了内心的恐惧，把自己从过去的阴影中拯救出来，展现出真实的自我。

知名演员杰米·李·柯蒂斯（Jamie Lee Curtis）在写作和演讲中找到了一种全新的方法，用于戒除恶习，重获健康，她声称自己最大的成就是成功戒酒15年。她在《赫芬顿邮报》（*The Huffington Post*）网站上的博客文章《早安心伤，早安生活》（*Good Morning Heartache, Good Morning Life*）被数千人分享和转发。昔日的女演员、如今的精神健康专家凯茜·克朗凯特（Kathy Cronkite，美国著名新闻记者沃尔特·克朗凯特的女儿）公开了自己与抑郁症斗争的经历，让自己从一位演员变成了广受关注、极具影响力的心理治疗专家。目前，她是一位深受欢迎的演讲家。

因此，展现自我并不一定要多拥有什么东西，也不一定要变成其他什么人；而是摘下虚假的面具、剔除多余的表现，因为你的自我本身已然存在。展现自我是要回归你的本真，那个本真的你并不相信别人对你的看法。实际上，你就是你自己。

不要轻易否定自己

不要让以前的经历限制你展现自我，过去并不一定能预测未来的成功与否。有太多人放弃了他们的梦想，因为他们曾经历过失败。比如，弗雷德里克·班廷（Frederick Banting）因为发现了胰岛素有助于帮助人们治疗糖尿病而获得1923年的诺贝尔医学奖。他在得奖后说，倘若自己对于人类长期以来试图分离激素的失败历史知晓得再多一些，那他很可能永远不会进行这项最终取得成功的研究。

对于著书立说这件事，我也有类似的感受。如果我头脑中有太多他人的声音或观点，我就会开始怀疑自己或者在写作中一味迎合他人

的观点。无论是哪一种情况，我都不愿意为其浪费时间。当然，我也不想因为其他人已经做过相关论述就自我否定，从而放弃介绍自己思想体系中的核心概念。当然，我会阅读并关注周围的世界，不会为了寻找自我而自我封闭、逃避生活。但是，当需要创造力的时候，我会相信自己，你也应当如此。

专注于他人失败的经历会让你思维狭隘，在行动上畏首畏尾。一些所谓的“现实主义者”或者“实用主义者”告诉人们要知足常乐，但这一观点不够开放，剥夺了你展现自我的机会。真正的现实主义和实用主义应该要求你胸怀大志。埃莉诺·罗斯福（Eleanor Roosevelt）说过：“未来属于那些相信自己的梦想的力量的人。”我们可以这样想，未来属于那些相信自己的梦想的力量，并愿意展现自我，充满自信和骄傲地与他人分享自己观点的人。

戳穿完美的神话

相信自我意味着你通过排练和表演来实现自己的目标，充分与他人进行交流，从而得偿所愿。这并不意味着你一开始就要“证明”自己比其他讲话者高明，或者让观众喜欢上你。如果你在设立目标时好高骛远，你在行动时就会畏首畏尾，这会让你的形象大打折扣。诚然，当你身处聚光灯下时，许多人都盼望着你能给出答案。但这并不意味着你必须回答所有问题，你只需要兑现诺言即可。

你不一定要成为现场最聪明的那个人，演讲也不一定要精彩绝伦。有时候，提升你在他人心目中地位的方法就是简单地说一句：“我不知道。”自以为知道最佳答案的那个人通常是最后一个被征求意见的人。正如我在前面提到的那样，你不一定要通过与众不同的言行来彰显自己的卓越。真正重要的是你的讲话方式。你独特的声音会让一些人对你感兴趣，而会让另外一些人不感兴趣。

比如，你参加小组座谈会，你可能会犹豫不决：到底自己应当第一个发言、最后一个发言，还是在座谈会中间发言呢？的确，通常来说，第一个发言者会定下整个会议的基调。但最佳选择往往是在听了别人的发言（在会议上）之后，再阐述自己的观点。这样一来，你就可以与最突出的观点形成共鸣。因此，第一个登台者最不容易被人记住。

发出你的最强音

在你逐渐接受我的方法论的过程中，请考虑一点：你真正的力量在于表演时勇于展现自己。当你认为必须保护自己不受伤害，不想让他人的力量对你的生活产生负面影响时，你实际上是在抑制自己的梦想。你把真实自我的力量浪费在自我保护上面，而不是通过自我认识和自我表达来发出自己的声音。所有这些消极之事让你变得软弱。你的声音只有建立在心胸开阔或者爱的基础上才能变得强劲有力。

事实上，我建议你试着去爱你的每一位观众，即使他们对你嗤之以鼻。当你站上表演舞台或者其他任何一种平台，比如主持感恩节晚宴，这些都是荣誉。你们可以说我迂腐，但这就是我看待问题的方式。在后文中，我还会阐述如何让观众在你现身之前就尊重你。那一刻，你的声音是最有力的。

展现自我、直言不讳不应当是一种桀骜不驯的反叛行为，而是一种激励行为。它并不是要对某种事情做出回应，也不是“我要好好表现，让别人关注我”。反叛行为是由内心缺乏刺激而产生的，是一种微弱的呐喊。展现自我、分享自我是要创造崭新的事物，而不仅仅是对过去的事情怨声载道或进行抗议。

令人振奋的表演者会打破规则，不只是要反叛，而是要创造全新的事物，这种新事物与现有的东西相比更有效，更能让人开心、惊喜、着迷、动心和受到鼓舞。只破不立的行为会让我们陷于过去不能自拔，无法去创造美好的未来。

---

1. 《向前一步》简体中文版由中信出版社于2013年7月出版。——编者注

第2章
在所有场合中都能扮演适当的角色

> 我一直是一位演员，一位可爱的演员——无论对你、对他们，还是对我自己来说都如此。是的，哪怕独自一人的时候，我依然是一位演员——我自己就是我的所有观众中最挑剔的那位。
>
> ——西蒙娜·帕诺瓦（Simona Panova），《噩梦般的牺牲》（*Nightmarish Sacrifice*）

世界上许多伟大的领导人，以及来自社会各阶层的能力突出的人们，都知道如何扮演各不相同且彰显本色的角色，这些角色帮助他们融入所有场合中的各类人群。无论是你打算陈述一件事、即将得到提升、步入新的工作岗位，还是发现自己在当前生活或工作中停滞不前，清楚如何扮演不同的角色、采取新的行事方式都有助于提升你的创造力，增强你的自信心。

扮演适当的角色就是要弄清楚如何适应特定的场合，并且在适应之后出尽风头。本章将帮助各位根据自身的优势和兴趣，培养新的表现、表达和表演技巧。这一过程建立在你是谁、你的立场以及你以往经历的基础之上，并且为了某个目的而运转。如果你扮演适当的角色，你就会具有说服力，因为这些角色体现了你的真实自我。如果能够最大限度地展现你性格中最积极、最强大和最迷人的方面，一定会非常有意思。

然而，这一点看起来或许有些矛盾，因为如果你恪守自己心目中“真实的自我”，你可能就无法意识到自己可以采取不同的行为方式，并能展现真我本色。关于调整自己生活中方方面面的行为以便适

应不同场合的需要这一理念，我已经探讨过多年。演员们就是这样做的，这也是我成功的关键。我在2015年1月的《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）中看到埃米尼亚·伊巴拉（Herminia Ibarra）写的一篇文章，内容关于展示真实的自我如何适用于领导艺术："当我们在努力提升游戏的精彩程度时，对自我清醒、坚定的认识是指南针，它可以帮助我们辨别各种选择和前进的方向，实现我们的目标。但是，当我们试图改变游戏规则的时候，太过于恪守自我的理念就变成了船锚，阻碍我们扬帆远航。"

有些人能够采取不同的行为来适应不同的场合。这些人可以自然地调整行为方式来适应不同的场合，而不会有弄虚作假、自欺欺人的感觉。就像"变色龙"一样，他们这样做并不会丧失自我。如果在"欺骗"这一点上走得太远，你可能会开始杜撰事实或者误导人们。依此来看，如果想要让观众拍手称道、达成交易或者表明观点，我们就必须展现出最佳的一面才能够达成目标，而不是展现出我们的每一面。我们只有放大性格中的那些契合当时形势需要的方面才能够成功，同时把那些不适合的方面暂且搁置一边，而不是隐藏起来。

相较之下，有些人会偏执于某种价值观念或处事方式。这些人常常会直白地表达自己的感受，即使在当时的场合并不适合这样做。这表明当事人思想僵化，一味地想要追求正确，无力进行必要的即兴表演，甚至无法容忍他人的观点或处事方式。这些人通常无法扮演新形势所需要的角色，比如，从中层管理岗位晋升到高层领导岗位，从雇员变成老板，从下属变成合伙人，甚至从单身进入婚姻关系，等等。

的确，我明白这一概念容易引起混淆。但是，假如你愿意接受这一观念，即你可以真实地扮演不同角色，采取不同的行事方式，轻松地适应不同场合的转换，在不同群体间游刃有余，你就有可能获得以前没有的机会。那些成功人士常常会扮演不同的角色以适应形势需

要，最终，每一个角色都体现了他们的真实自我，也突出了他们的优势。

如何扮演适当的角色

学习如何扮演适当角色的首要原则是，突出你性格中的某些方面，同时弱化其他方面。这取决于专业或私人场合的具体的需要。如果你在任何场合都表现得如出一辙，那么你可能会引发冲突，与他人疏离，能力的发挥受限。

以一位海军陆战队队长为例。他或许认为即使与自己年幼的女儿们在一起时，也必须保持队长本色，这导致他在家庭内部也制造出一种紧张刻板的气氛，使女儿们感到焦虑。我们可以想象一下，假如一位喜剧演员希望能够担当制片人并执导一部代价不菲的影片，但在与投资方的沟通中，他却无法收敛自己在表演中呈现的典型的喜剧小丑形象。你们认为，投资方会认真考虑并答应他的请求吗?

再以一位深谙这一理念的大学教授为例。他可能在课堂上表现得像一位幽默而慈祥的老爷爷，但在面对那些天赋异禀的研究生时，他却表现得十分严厉，因为他希望给这些研究生以压力，促使他们取得更大的成就。就我个人而言，我在客户面前扮演的导师角色与我在柔道学校扮演的学员角色相去甚远。但这两种角色同样真实，从这两种角色中你都可以辨认出我。

苹果公司的现任首席执行官蒂姆·库克（Tim Cook）在担任首席运营官时就已经掌握了扮演不同角色的技巧。库克曾负责培训苹果公司不同部门的负责人，他也负责开拓和指导重要的零售客户，并同乔布斯交换意见。在成为苹果公司首席执行官之后，库克必须学会扮演新

的角色，尤其是公司的发言人和品牌代表。目前，库克负责向全世界推介苹果公司的产品，并与最具影响力的财经媒体打交道。

2014年10月30日，库克又扮演了一个新角色。他在《彭博商业周刊》（*Bloomberg Businessweek*）上发表了一篇名为“蒂姆·库克有话要说”（*Tim Cook Speaks Up*）的文章，这种行为对一位知名公司的首席执行官来说极为罕见：他尝试扮演一个新角色，并且成功了。库克宣布自己是同性恋者，并说这是“上帝给我的最好的礼物”。

在文章中，库克表明他没有隐瞒自己的性取向，苹果公司里的大多数人都知道这件事。他坦承，苹果公司首席执行官的头衔让他身处聚光灯下，对他来说保护自己的私生活非常重要。然而库克发现，有一种角色需要他敞开心扉，那就是做一个有社会责任心的公民。他的显赫地位，尤其是在一家全球性的高科技公司担任首席执行官，让他有机会树立一个榜样，激励、安慰，甚至是保护他人。他这样做的目的不是为了公司股价上涨，或是为了战胜苹果公司的竞争对手，而是表明自己的态度，承担起自己应负的社会责任，这一点是其他人意想不到的。文章发表之后，来自同性恋群体的反应，来自投资人、商业团体、顾客、供应商、苹果迷、媒体，甚至许多政治和宗教团体领导人的反应，都非常积极。

库克这样描述自己的这一新角色：“我认为自己不是一个积极行动者，但我意识到自己从他人的牺牲中获益匪浅。因此，如果苹果公司的首席执行官是同性恋者的说法能够帮助某些人认同自己，或者能给那些感到孤独的人以慰藉，又或者能鼓励人们争取他们的平等权利，那么曝光我的个人隐私就是值得的。”

我认为，库克之所以会这样做，与他在职业生涯中曾扮演过多个重要角色的经历不无关系。但我坚信，这依然需要演练才能实现。库克还坦承了自己所扮演的不同角色：“我是一名工程师，是一个叔叔，

是一个热爱大自然的人，是一个痴迷健身的人，是美国南方之子，是一个运动狂热分子，等等。”

许多教练——从赫伯·布鲁克斯（Herb Brooks）到菲尔·杰克逊（Phil Jackson）——同样也在扮演不同的角色，让自身的影响力深入队员心中，激励他们打好比赛。菲尔·杰克逊所扮演的禅学大师的角色几近完美，他与媒体沟通，著书立说，为队员讲授自己对东方哲学和心理学的理解，并将其运用到美国职业篮球联赛当中，打心理战。

许多人都记得那场冰上的传奇比赛——在1980年冬季奥运会上，美国男子冰球队在几乎不可能获胜的情况下击败了苏联冰球队。不为人知的是，时任美国冰球队教练的赫伯·布鲁克斯在指导比赛时有意识地扮演了一种角色，并以此作为其比赛策略的一部分。执教明尼苏达大学校队时，布鲁克斯是一名为队员提供支持的温和的教练。然而，在执教美国奥运代表队的时候，他扮演的角色则截然相反。布鲁克斯知道，自己挑选的队员来自不同的大学，他们都曾是彼此的对手。因此，在把他们凝聚起来之前，他需要让他们放下彼此间的敌意。

他是如何做到摇身一变，成为一名严厉的教练的呢？他强迫队员整晚进行滑冰训练，导致他们都开始憎恨他，讨厌他严厉的训练方式。然而，队员们彼此之间却不再敌视，大家团结在一起，在奥运赛场上同甘共苦，全力以赴。在扮演严苛角色的过程中，布鲁克斯冒着极大的风险，但这也带来了回报。

掌握角色扮演的技巧具有多项益处，你可以：

•变得更加自信，相信自己可以通过扮演适当的角色来提升自己的表演。

•成为更高效的沟通者，因为你掌握了新的可以利用的洞察力。

•更加了解自己，以及自己鼓舞和激励他人的能力。

对于改变来说，采用不同行为方式的能力以及在所有场合都能自如表演的能力，是一种强有力的工具。无论你是否意识到，你或许已经在不断地使用这种工具，并且颇有成效。现在的问题是：你是否愿意有意识地采用这种方法，逐渐成长并从中获益？我希望如此。当你决定扮演新角色并采取新的行事方式时，你就开始从配角向主角转换了。

在生活中，你想扮演主角还是配角？

让我们探讨一下你在生活中想要扮演的不同角色，以及如何才能表演成功。这些角色可以是你梦想成为的人，比如首席执行官，也可以是眼下即可实现的目标，比如成为最佳销售员。或许你更希望成为家里的关键成员，却不想成为工作中的佼佼者。在有些情况下，你或许希望扮演主角，而在另外一些情况下你可能更希望扮演配角。在成为万众瞩目的焦点和不择手段出风头之间是有差别的。

请谨记下面两个要点：

1. 在你扮演新角色的时候，你的亲人、朋友或同事或许并不喜欢你的新角色，他们希望你还是原来的你。

我的一位朋友辞去了当美术教师这份稳定的工作，因为她希望能赚更多的钱。她辞掉了美术教师的工作，并去一家广告公司担任设计人员。在开始新工作之前，她与一位男士建立了恋爱关系。尽管男友表态说支持她换工作，但她作为公司职员的这一新角色还是让他感到

不适。我的这位朋友希望能够取得巨大的成功，获得更多的经济独立性。很显然，她的男友对她的未来却有着不同的想法。

我接下来要说的话比较大胆，因此，我并不奢望你们能马上同意我的观点。我认为，如果你周围的人妨碍你扮演新角色，而这些角色有助于实现你的梦想，那么，这些人应当从你的生活中消失。我知道，这听起来过于刺耳，而且它几乎不是一个简单易行的建议。是的，不支持我们的人当中有些是与我们血脉相连的亲人，但是此生你只有一次体验的机会，并且这是你自己的生活，对不对？你可以与他人分享生活，但不要让他们来撰写你的生活故事，不要让他们把你定义为配角。记住，你才是你自己生活的撰稿人、导演兼主演。

2. 在整个过程中你对自己要诚实，要不断地问自己是在努力实现你真正的目标，还是只是为了让人们称赞你。

比如，你或许在努力扮演佼佼者这一角色。它会让你在团队中、同侪中甚至是你的家庭中脱颖而出，获得更高的地位。然而，有一点很重要，那就是要清楚自己为什么做这份工作。它真的有助于你实现你的远期目标吗？或者你做这份工作只是为了得到同事、家人或者邻居的赞许？

一旦你记住了这两点，你就可以在日常生活中、在重大表演场合扮演好多种多样的角色，比如经理人、领导者、企业老板、父母、爱人、家长和教师联谊会的组织者等。

扮演自己的理想角色需要做什么？

这一问题把我们引到了一个重要问题上，即扮演自己想要扮演的角色需要如何去做？为扮演好这一角色我们需要如何表现？如何为这些重要时刻做好准备？

大约20年前，当我离开演艺圈的时候，我开始寻找自己今后的发展方向。当时我参加了公路自行车比赛，还教授室内自行车骑行课程，以此作为比赛淡季的训练方式。我热爱运动，又当过演员，因此我非常善于在课堂上为学员制造戏剧化的体验，调动他们的积极性（这还是在扮演角色）。

我听说有公司要公开招聘一名团体健身项目主管，负责在俱乐部所在地进行人员招聘、项目拓展、签约和管理健身教练。我认为自己很适合这一角色，因为对于项目拓展我有自己的一些新想法，并且知道为什么我可以在这个岗位上做得很出色。但是有一个问题：我缺乏这个岗位所需要的任何专业资质认证或者工作经验。

托妮（Toni）是该部门的主管。为了能够打动托妮，让她同意我去参加健身俱乐部副主管的关键面试，我利用当演员时受过的培训，把自己想象成一位充满奇思妙想的、完美的团体健身项目主管。我挑选了自己过往的一些经历，想以此证明为什么我可以在这个岗位上做得很出色。我也演练了一下该如何进行陈述，我要告诉他们我强烈而清晰的动机：我想把团体健身打造成公司内部赚钱最多、最有意思的一个部门（当时这个部门还很小）。同时，为了激励自己得到这份工作，我还在不断地想：假如我得不到这份工作，我就没法支付账单，也没有自尊自爱的女士会愿意与我约会，最终我会孤独终老，前途渺茫！

我同托妮坐了下来，请她听我讲述我的演员经历。我解释说，演员的工作就是为观众创造难忘的体验，同样，团体健身课程也是要为参加俱乐部的成员创造类似的体验。我将利用自己的演艺技能和舞台技巧，让健身课堂变得更加为人称道和轻松快乐。我还解释说，我的

舞台经验都是关于项目管理的。我在根据时间要求来组织人员、管理预算、制订活动计划等方面有着丰富的经验。最后，我告诉她，我当演员时所受的训练以及作为表演教师的经历让我能够胜任这项工作，在招募健身课程负责人时可以发现并培养优秀人才，其中最优秀的那些人都是天生的演员。

同时，我还提出了自己的看法，认为他们招聘到的人员并不符合岗位的要求。他们聘任高级健身教练来担任管理人员，因为他们在吸引会员方面有着良好的记录。但是，他们并不具备管理才能。利用这次面试的机会，我告诉托妮："我有许多这方面的优秀人选。"

我必须指出，从头至尾我都十分紧张。面试过程充满风险，我一直身处舒适区之外。幸运的是，当演员时所受的训练让我可以控制自己的呼吸和肢体语言。一位优秀的演员在面对巨大压力的情况下仍能够表现得轻松自在，即使他内心无比焦虑。托妮被我打动了，同意让我进入下一个环节，接受该公司资深副总裁对候选人的面试。她还给了我一份公司的流程手册，帮助我用适合我的新角色的语言来回答问题。我如饥似渴地研究、消化流程手册中的信息，以满足我想要扮演的新角色的需要。

最后，我得到了这份重要的工作。从事这份新工作后不久，公司又给了我一次机会，同意开设第二家俱乐部，同时将我的薪资上调到5000美元。我对他们的好意表示感谢，但婉言谢绝了涨薪资一事。我解释说，这种薪资算法是没有道理的——工作量加倍了，但薪资的增长却少得可怜。这让他们感到惊讶，因为业内人士通常容易受到地位和赞誉的激励，也愿意牺牲自我来得到它们。

于是我扮演起交易商的角色，起草了一份简易文本，提出了我的条件。这对我来说风险极大。我问公司的高层领导者们："在接下来的三个月里，完成下面的哪三个目标能让你们最开心？"他们回答我之后，我说道："我想跟你们做一笔交易。我负责经营第二家俱乐部，如

果在三个月之内我实现了这些目标，你们就要让我的薪资翻倍。如果没有实现这些目标，我就接受5 000美元的薪资。”一开始房间内一片安静，随后有人笑出声来，有人甚至在窃笑。但是他们同意了，很显然，他们认为我不会成功。

你们一定很清楚，假如这件事以失败而告终，我是不会拿出来分享的。我的薪水翻了一倍，而且此后又过了三个月，我被提升为部门主管，再次获得加薪，原因在于我扮演了企业开拓者的角色。在6个月内，我晋升了三次，薪资也增加到接近原来三倍的水平。

下面就是那次面试过程中最重要的几个步骤:

1. 我对自己的终极目标以及实现这一目标的动机非常清楚。（更多关于终极目标的内容请参看本书第4章。）

2. 一旦决定自己要扮演的角色，我就会不遗余力地进行表演，仿佛自己已经是那个了不起的负责人了。（更多关于表演的内容请参看本书第5章。）

3. 我利用自己昔日的表演经验来演好这一角色，展现真实的自我，同时研究流程手册。

4. 我冒着极大的风险夸下海口，但这些风险都是可以掌控的。同时，我低调行事，完成工作。（更多关于风险和冒险的内容请参看本书第6章。）

5. 我还密切关注并发现他们真正需要的是什么。（更多关于关注当下的内容请参看本书第8章。）

6. 我与那些支持我、帮助我实现目标的人保持良好的关系。

最后一点是，通过学习你所能观察到的优秀演员的表演来演好你自己的角色。就像足球运动员通过无数次模仿练习自己偶像的射门或传球动作来提升自己的踢球技术一样，这种方法在适应新工作和在工

作场景中进行表演时同样有效。如果你发现了一个自己崇拜的“明星”，比如，擅长处理人际关系的人，就学习他的做法，并判断哪些适合你模仿和尝试。这并不意味着你必须假扮其他人，而是意味着你可以学习和实践大师级表演者的技巧，就像你在研究生院或研讨班上学习。

你希望自己扮演什么样的角色呢？你愿意扮演主角吗？如果是这样，你需要什么样的演技来扮演这些角色呢？你有勇气站在聚光灯下出尽风头吗？

第3章
克服内心恐惧，让批评者无话可说

> 根据大多数研究的结果，人们最害怕的事是公开发言，第二害怕的事才是死亡……这是否正确呢？这意味着……在你参加葬礼的时候，躺在棺材里比站在那里念悼词要好得多。
>
> ——杰瑞·宋飞（Jerry Seinfeld）

在压力很大的公开场合进行表演时，内心紧张害怕是再自然不过的一件事了。我自己就常常遇到这种情况。我们如何应对这种令人恐惧的情况能帮助我们定义自己是谁以及我们成功的程度。我们担心自己看起来蠢笨、容易出错或失败，以及被他人看出来我们很紧张；我们害怕受到批评或者取笑。或许，在内心深处，我们还担心表露真实的自我。如果有人不理睬我们三心二意的表现，那么他们事实上并不是在排斥我们，对不对？如果我们敞开心扉，展现自己的一切，但却遭到批评，这又意味着什么？我们到底是谁？我们究竟会有何作为？我认为我们真正想要得到的是他人的认可，无论是对我们的缺点还是优点，同时得到他人的尊重和喜爱。

对自己未来的推介、发言、面试、社交、初次约会感到担心、困惑或者恐惧，都是很正常的。你可能要仔细斟酌如何做好准备工作，也可能夜不能寐，思考老板或最重要的客户对于你下一步的表现会做何评价。对在公开场合发言感到紧张不安很正常，大家都会担心在这种情况下会出错，甚至一败涂地。即使对你来说遇到这些情况的可能性较小，你也会从本章的内容中有所收获。在这一章，我会解释对在公开场合讲话感到恐惧的两个根本原因：不确定性和担心受到批评。

有两种批评会让你裹足不前或者自惭形秽：一种是内在批评，即来自你头脑中的极其强烈的批评声；另一种是外在批评，即来自观众、同侪或者上司的批评声。尽管我们希望尽可能地避开这些批评声，但我们总要面对那些喜欢吹毛求疵的人。既然如此我们就不必自己也去扮演批评者的角色，不要成为对自己最严厉的批评者。

屏蔽内心的批评声

当我们登上舞台，走近麦克风的时候，我们的大脑就会紧张地运转，总在想事情可能会变糟，头脑中充斥着消极的画面和声音。这些画面和声音主要来自我们的童年生活，因为我们的父母或其他亲人对我们的批评和怀疑会给我们留下深刻的记忆，它比我们在成长过程中遇到的其他“批评者”给我们所留下的记忆都要深刻（尽管后者也会影响到我们）。然而，你越是关注这些消极的声音，你听到的就会越多，因为恐惧会激发你的应激反应。

我在第1章中讲过罗莉的故事。罗莉是个腼腆的注册会计师，她在2013年报名参加了我的培训班，最终鼓足勇气公开讲述了自己的童年生活，这种生活对她的自信心的影响，以及她渴望改变的心情。她的一番话让听众感触颇深。

首先，罗莉的讲述清晰、真诚，声音自由随意。我之前拿走了她手中的便笺，她无法再讲述自己讲了多年的故事，而这个故事并没有展现她真实的自我。她不得不坦承过去的遭遇，这种遭遇与她母亲对待她的方式有关，也与她为了保护自己、摆脱那种痛苦所杜撰出来的虚假自我有关。其次，罗莉勇敢地兑现了她报名参加培训时对自己以及对我和她的同伴们的承诺。她承诺要完成培训，变得更健谈，并展现出真实的自我。罗莉的确做到了这一点。她得到培训班其他成员的鼓励和支持，变得非常积极。这种积极的体验给她带来了自信，让她

愿意更多地与人分享自己的故事。在这一过程中，她的自我将继续成长和变化，最终她会以另外一种方式讲述全新的故事。这种方式与她第一天讲述时的方式既一致，又有所区别。由于她克服了障碍，让自己内心的批评者闭上了嘴巴，因此她获得了全新的经验、全新的故事、全新的观众。屏蔽你头脑中消极的声音,直接关系到你能否发现自己可以扮演的各种不同而真实的角色。

在本书中，我将不遗余力地帮助你们屏蔽内心的怀疑声，这是你们在生活的各个方面能够表演成功的秘诀。假如你头脑中的批评声阻碍了你，让你自惭形秽，认为自己不够优秀，你就不可能走得太远。如果你头脑中的声音是积极的，充满鼓励和支持，让你有能力实现目标和理想，那么你一定会得偿所愿。

让外在批评者闭上嘴巴

站在聚光灯下成为焦点人物之时，便是你开始遭受批评之时。对此，你不妨问一下布鲁诺·马尔斯（Bruno Mars）。

这位流行歌手曾被选作2014年美国橄榄球超级碗大赛中场秀的表演嘉宾。马尔斯的舞台时刻可以向那些将要发表重要演讲或进行展示的人们提供指导性的经验——如何提升演出效果，创造先声夺人的氛围。在这场万千民众翘首以待的演出之前，网络媒体上出现了海量的“讨论”（这是关于那些尖酸刻薄的批评声的委婉说法），抨击马尔斯长了一张娃娃脸，其影响力不足以领衔黄金时刻的演出。人们不关心马尔斯的超高人气，不看重他最近赢取了格莱美最佳专辑奖，并且对他的一次音乐巡回演出总计收入7 240万美元也不在意。对于批评者来说，布鲁诺·马尔斯没有经受过超级碗中场秀这种规模的演出的检验，所以他还不是一个蜚声海内外、可以与布鲁斯·斯普林斯汀（Bruce Springsteen）、碧昂丝·诺斯（Beyoncé Knowles）、麦当娜·西

科尼（Madonna Ciccone）或保罗·麦卡特尼（James Paul McCartney）相媲美的音乐巨星。换句话说，选择布鲁诺·马尔斯并不是一个谨慎的决定，这让某些观察者感到坐立不安。

在一次记者招待会上，当被问及此事时，布鲁诺说道："无论我在哪里演出，我的任务就是调动观众的情绪。因此，无论是在毕业典礼、婚礼、成人礼、格莱美颁奖典礼，还是在超级碗演出，我都会全力以赴。无论发生什么，顺其自然就好。"

至于别人，让他们自以为是地去评判你的行为到底是在帮倒忙还是有所助益吧。优秀的表演者甘愿冒险，因为风险越大，回报越高，创造出激动人心、动人心魄、意义深远、震惊世人和鼓舞人心时刻的机会也就越多。表演者清楚，批评别人相当简单，因此没有必要太过在意批评者。假如你全力以赴，关注自己的表演质量，而不在乎表演之前的掌声或无聊的反对者，那么你一定会得偿所愿。

在美国历史上最成功的动画片之一《冰雪奇缘》（*Frozen*）中，伊迪娜·门泽尔（Idina Menzel）为艾莎（Elsa）一角配音。她还在百老汇舞台剧《女巫前传》（*Wicked*）中饰演阿尔法巴（Elphaba），在《吉屋出租》（*Rent*）中饰演莫琳（Maureen）。门泽尔可能是当代最具天赋、最刻苦的音乐剧演员了。为了庆祝2015年新年，她受邀前往纽约市的时代广场，现场演唱《冰雪奇缘》主题曲，这太了不起了；当晚的气温降至零度以下，超过100万人涌上街头，还有数千万人待在家里观看直播。门泽尔的演出完美动人，从开始直至最后一个音符。

然而，愤怒的批评者们却对她的表演横加指责，极尽讽刺挖苦之能事。面对这些批评，门泽尔只是重述了自己几个月前说过的一段话：

> 在时长两个半小时的音乐剧中大约有300万个音符。作为一个完美主义者，我花了好长时间才意识到，如果我能准确地呈现其中

的75%，就算成功了。演唱不仅仅涉及技巧和高音,还需要关注现场，真诚地与观众互动，向大家展现真实的自我。我不仅在表演，也在表现自我。你不可能时刻表现到位，但你可以全力以赴。假如你做到了这一点，剩下的事情就是接受自己的缺陷，并鼓足勇气去努力克服它们。

她做到了。门泽尔的成功不仅基于她的天赋，还因为她的努力，这一切都是为了观众和她的艺术生涯。当然，批评者们或许依然会罔顾事实说三道四，她却不予理睬，而继续追求完美呈现那些高音。

矛盾心理的负面影响

批评有时会像盲目抨击那样，出自前排就座的粗野之人；或者像有毒的办公室流言那样，摧毁一个团队。其实，有时候某位上司、同僚或关心你的人想要向你提供有用的反馈，但却不知道如何有效地做这件事。每当我听到有人说："我能否给你一些建设性的意见呢？"我就知道马上要听到一些不请自来、通常是无甚益处甚至是吹毛求疵的意见。

韦氏词典这样定义批评者，"对任何事情都能表达出理由充分的意见的人，尤其是在评价事情的价值、真相、意义、优点的时候"，这是一种公正、完美、合理的行为方式。但是，该词典还提供了另外一种定义，即批评者是"那些常常做出苛刻、挑剔评判的人"。我所指的批评者就是后面这种。

那些我们不太熟悉或根本不认识的人的批评对我们经常会造成很大的影响，特别是针对公开发言或创造性行为的批评，因为在表演的时候，我们在心理上是毫不设防的，不同于平时。

一位朋友毛遂自荐，想加入我们当地学校的董事会。要获得这一志愿者的位置，他必须出席市政府的会议，届时许多家长和其他股东也会出席，他们都可以发言，支持或反对候选人。因此，加入学校董事会，他不但需要付出时间，而且必须接受批评，包括那些不愿奉献出自己时间的人的批评。他愿意这样做，因为他更在乎结果，而不是被别人表扬。

无论是在舞台上、运动场上、办公室中或者在你试图谋求领导地位的民间组织中，表演都会让你经受观众的审查。一旦你走上舞台展现自我，人们就会谈论你，而且有时候这种谈论是负面的。你渴望表现自我，这增加了你的焦虑和恐惧，也增加了你实现目标的阻力，还加剧了你的矛盾心理。

在你表演之前，你先要解决这些心理矛盾。你的终极目标是成为社团领导者、某项事业的倡导者或者公司高管，这些目标会与你内在的批评声纠缠不休。我培训过许多志存高远的演讲者、首席执行官、作家以及其他行业的人，并给他们提供建议。他们发现有一点很管用，那就是要意识到他们最终必须在结果或别人的表扬中做出选择。事实表明，那些选择结果的人在工作上更成功，也更有满足感。

对你们来说，结果或别人的表扬，哪个更重要呢？一定要诚实回答。我在年轻的时候总是选择别人的表扬，今天的我会选择结果。我不会牺牲自己的价值观，也不会去伤害任何人以实现自己的目标，更不会为了掌声和地位去工作。我在乎的是帮助你们在各自生活中的重要时刻有突出的表现，以及兑现本书的承诺。如果各位能够出尽风头，我的目标就实现了。

同时，解决自己的心理矛盾也是个人问题。事实上，我们工作中的许多问题都是伪个人问题。也就是说，如果你未能在工作中得到提升，这或许与你的个人技能没有丝毫关系，却与你的人际关系密切相关。你有获得成功的意愿，但在这一过程中，你或许有意表现得比其

他人都优秀。这些都是相互矛盾的心理，妨碍了你的职业发展或个人进步。如果你是一名画家，但无法养活自己，因为你不愿意展示和售卖自己的作品，这种矛盾的心理就会妨碍你实现梦想，让你无法创作出更优秀的作品。如果你想就自己感兴趣的某一个话题发表演讲，因为你希望能从某种程度上改变世界，但同时你又不想遭到批评，这种矛盾心理必然会妨碍你成为舞台焦点。如果你希望坠入情网，却又希望自己不受伤害，这种矛盾心理可能会让你难以敞开心扉去收获爱情。

如果你过分在乎陌生人的表扬，而不相信自己，也不相信那些真正了解你、关心你的人的意见，你就赋予了陌生人过多的影响力，让其凌驾于你的生活之上。你必须改变这种做法。

如果你想行动起来，出尽风头，却又不想让自己遭到批评，那么你的后一种想法可能会让前一种想法付诸东流。现在，既然了解了可能得到什么样的回报，就让我们把自己从这些心理矛盾中解放出来吧。

两个简单步骤让你远离批评声

第一步：停止挑剔

要让批评者无话可说，首先要做的就是停止挑剔。我们中的大部分人都不想批评别人，因为我们知道得到负面反馈是多么让人难受的一件事。从某种程度上来说，我们大部分人都害怕批评。然而，我们中的许多人却很喜欢批评别人。讽刺的是，我们如何谈论别人，也会以同样的方式谈论自己。如果你养成了批评竞争对手、诋毁老板或者传播谣言的习惯，你就有可能毁掉自己的事业。为什么？因为对于你所从事的创造性工作来说，这不是一种健康的心态。

绝大多数心血来潮的批评都没有抓住表演与公开发言的本质。表演或者任何其他创造性的工作，包括写作、产品研发、设计或者项目管理等，都是通过不断地练习、反复排练、改进才获得成功的。想从某一个还算优秀的表演中挑出错误，是一件很简单的事。每当你无意识地挑剔别人的工作时，你很可能也会这样对待自己的工作。在我看来，你不可能既是一名批评者，同时还是一名表演者。我现在讨论的是那种贬低他人的批评，而不是会促进他人进步的那种批评。任何人都能够轻易地摧毁一些事物，但要创造更好的事物则困难得多，实际上后者更有意义。因此，请你们做出选择：你是要全力以赴地表演，还是费尽心机击垮他人呢?

令人尊敬的做法是，允许他人在进行创造性的工作时做出他们自己的选择。我们在评判别人时，一定不要抬高自己。我们一定要低调行事，不要高估自己。我们只需思考一下：有哪个大厨既能在工作中得心应手，又擅长撰写批评餐馆的文章呢？有哪位艺术家能够在上午全情投入地作画，下午却在博客中攻击其他画家呢？这种可能性当然存在，但这只说明这些人极度缺乏同情心。你越来越多地批评别人，你的精力就会越来越多地被用在批评思维上，你对自己的批评声也会越来越严厉。这就是人的思维方式。如果把精力消耗在比较、贬低他人上，就没有精力做创造性的工作，比如为重要的演讲、演示或面试做好准备。在为自己的表演做准备的时候，你不要在乎表演的优劣，而应关注哪些方法有效，哪些地方可以改进。

第二步：不要为批评者竖起靶子

几乎任何一个在表演现场就座的人都想从你的表演中有所收获，比如观点、激励或者有趣的分析。请注意，我说的是几乎所有人。你的观众可以分为三个阵营：一些人已经在支持或同意你的观点，因为你们的世界观相似，在你进行表演时他们会继续支持你；一些人绝对不会接受你的观点，或者出于个人原因，他们不会认可你的发言，对

这群人你争取的机会不大；一些人属于中间阵营，他们对你的观点持开放态度，但还没有站到你这一边，他们或许想要接受并采纳你演讲的内容和主题，但还需要额外的帮助或些许的推动。

在为表演做准备期间，尽量不要只关注你的那些拥趸或顽固的批评者。如果你只关注自己的支持者，你就会下意识地迎合他们。如果你只关注那些批评者，那么你极有可能会弱化你的演讲主题，疏远你的粉丝以及数量众多的处于中间阵营的人。事实上，你应该关注中间阵营这部分人。政治学家把这批人称作可以被说服的人，这些人愿意从不同角度考虑问题，改变自己的想法，从而有可能接纳你的世界观。

即使这些有可能被说服的人对你的观点持开放态度，但如果你要求他们改变自己的世界观，也有可能会激怒他们。对于观众来说，即使他们是可以被说服的观众，也很容易会质疑你的表演，以免与你的观点或意见纠缠不清。这是你必须跨越的一道门槛，即使是那些最温文尔雅的观众也可能会排斥你的观点或请求，目的是维护他们自己的观点。通常来说，挑剔别人远比改变自己长期秉持的观点要容易得多。因此，你的主要任务就是要设计好自己的表演，不要引起观众的质疑。

在本书的第三部分，你将会学到如何撰写、设计和阐述演讲稿或演示材料，这些环节紧密地衔接起来，才能够准确无误地表达你的观点。同时，我们还将学习一种简单的技巧，避免他人质疑你的观点。最重要的是，你可以把这一技巧运用到生活中的所有谈话和合作中去。

在就《自媒体时代，我们该如何做营销》一书向一群市场营销人员做主题演讲之前，我与大家分享了自己的营销观点——它不大可能帮助他们开拓客户，却可以提升客户对产品的认知。只要潜在客户了解了产品或服务，营销人员就达到了营销的目的。

然而，我一直留有余地，让观众阐述自己的观点。如果我在讲话中使用带有绝对性的词汇，比如我说推销“永远”不会让你们找到客户时，我就是在制造容易引起质疑的话柄。或者，假如我使用其他的绝对性词汇，比如每个人、每件事、总是或者没有人，那么别人很容易就会质疑我的立场。如果我说“没有人喜欢耳屎口味的冰激凌”，你可能就会反驳我的说法。尽管听起来有些疯狂，但很可能有人就是喜欢耳屎口味的冰激凌。

你们在读本书的过程中请注意，我在阐述观点时一直努力为自己的发言留有余地，表达时会用“仿佛”“通常”或者“在我看来”之类的字眼。各位注意到我刚才的说法了吗？我说的是“我一直努力为自己的发言留有余地”，因为我有可能会在无意中使用了绝对性词语，但事实上本书并不需要它们。你不可能弥补所有的漏洞，但一定要尽你所能夯实你的观点。如果做到了这一点，你本人或者你的表现就不大可能遭到批评。另外，所有的笼统表述都是错误的。

谢谢你，可是我不需要

反思并分析生活中的各个方面有哪些事物在发挥作用、有哪些可以继续提升改进，是一件复杂的事情，也是个人发展和事业成功的关键。另外，如果有人能就此帮你进行精心分析，使其更符合你希望实现的目标，对你将会大有裨益。对他们来说，如果能够与你达成一致的意见和观点，将是非常成熟的做法，通常也是效果最佳的做法。此外，挑选合适的时机进行反馈是明智之举（在你的表演结束5分钟之后进行反馈并不是恰当的时机）。

除非你在事业上或个人生活中确有必要听取他人的反馈，否则，当别人向你提意见时，你完全有权说：“谢谢你，可是我不需要。”在许多情况下，我们会出于礼貌而让他人的观点进入我们的头脑。或

者，出于某种责任感，我们会自愿听取他人的看法。我认为，你们没有必要这样做。当然，我并不是建议大家屏蔽所有的反馈，而是只接受那些正直的、关爱我们的人的观点。

当你对自己某一方面的表现感到焦虑的时候，侧重点一定要放在恰当的事物——实现自己的目标上。你要做的不过是兑现你在演讲中承诺的事情，完成新产品的发布，或者是顺利召开年度战略规划会议并将战略付诸实施。在会议上、面试中或谈判时，一定要重点关注你希望得到的结果，而不是你对自己正在做的工作的看法以及别人对你的看法。

摆脱噪声的影响

我们再回想一下布鲁诺·马尔斯的话。虽然你我不大可能成为电影或音乐明星，一年当中或许只需要进行几次改变游戏规则式的表演，但我们表演的目的就是要调动观众的情绪，摆脱噪声的影响，让我们的观众拥有深刻的体验，改变他们对工作的看法，点燃他们的创新热情，让他们相信自己；或者让他们答应你加薪的要求，答应购买你的产品，答应对你的公司进行投资。

不要给批评者机会，不要让他们妨碍你的发展，包括你自己内心的批评者。

第二部分
卓有成效的表演原则

在第一部分中，你们已经知道，世界就是一个大舞台，我们都可以撰写、表演我们各自的故事。而且，你也知道了如何克服恐惧、让批评者无话可说，如何在任何场合中都能扮演恰当的角色，如何在表演中展现真实的自我。

在第二部分中，我将教授你们一些原则，可应用于公开发言和表演的场合。在随后的几章里面，你将学会如何增强自己的动机，以便实现你的目标；学会用想象力进行表演，从而增强你的信心，走出舒适区，扮演更重要的角色；学会说“是”的技巧……如此一来，你就可以变得更具创造性，更具感染力；你就可以把握住当下，对生活和你的表演所带来的一切疯狂的事情应对自如；你就可以增加筹码，让自己的表演更激动人心；你就可以早做取舍，不会永远坐在后台，犹豫自己到底应当不应当一展身手。

本书第三部分的内容是“公开演讲的大师培训课”。包括：如何撰写和组织演讲演示材料；如何用即兴表演让你在各种场合中大放异彩；如何把问答环节当作积极因素对待；如何利用幽默来缓和气氛、打动观众；如何积极与观众互动，让他们持续参与；如何找到并讲述精彩的故事来吸引观众；如何彩排，做好准备；如何进行表演，等等。

第4章
明确目标

> 你应当有一个目标。在优秀的剧本中，目标通常会被写进剧情之中：结束一桩风流韵事，求婚，离家出走。你的表演可以随着剧情的变化而变化，但你始终都要清楚自己该如何去做。
>
> ——表演艺术教师迪伊·坎农（Dee Cannon）

第一个原则是，你要确定自己的方向、计划以及想要通过表演达成的目标。用表演的行话来说就是，我们把最重要的目标称作终极目标，而把有助于我们实现终极目标的那些小目标称作子目标。

为了实现伟大的目标，你需要尝试自己所能想到的所有策略，直至成功。你需要大量的动力来推动自己朝着成功的方向前进，因为前行的路上一定会布满荆棘。这种动力是由你的潜在需求组成的：我需要食物，需要金钱，需要安全感。假如某种策略不能帮你实现愿望，就尝试第二种；假如那种也不奏效，就再尝试第三种，以此类推。

这就好比运作一个项目，该项目是围绕一个大目标或一个可以实现的目标（终极目标）而展开的。之后，你需要确定自己要完成的那些里程碑性质的事（子目标），目的是实现那个大目标。再然后，你需要清楚自己应当完成哪些任务（策略），才能实现这些子目标。如果你真心想要实现那个大目标，你就会尽自己所能去实现它。

在任何特定的表演场合，通过明确目标，你就可以发现自己的真实动机。如果你是在准备演讲、寻求升职、申请贷款或者即将参加自己梦寐以求的工作面试，你的动机就非常强大，你不会轻言放弃，直

到你实现了自己的终极目标。举例来说，古典音乐指挥家本杰明·赞德（Benjamin Zander）在其TED[注]演讲“古典音乐的变革性力量”（The Transformative Power of Classical Music）中说过：“我会继续努力，直到这间房子里的每个人，其他地方的每个人，都能理解和热爱古典音乐。这就是我要做的事情。”

比如，你即将发表演讲，想突出强调你参与和领导开展的一项慈善工作。你对这份慈善工作充满感情，为了能够得到这一领导岗位你已经等待了数年。你要发表演讲的原因可能是，在演讲结束时，所有听众都愿意慷慨解囊，包括那位坐在后排的华尔街金融家，他会在你演讲之后同你见面，并递给你一张捐献给你们组织的、金额为25万美元的支票。你迫切想要实现这一目标，你的动机是拯救生命，这一动机决定了你当晚需要扮演的角色（以及你需要使用的策略）。这是一种技巧，请不要从字面意思来理解这个例子。不要长篇大论，导致观众昏昏欲睡，把你轰下讲台；也不要强迫每个人都捐款，特别是在他人并不想捐的时候。

无论是在演讲还是在人际交往中，动机都是一种强有力的工具，可以引导你做出决定。这听起来可能简单，但在实践中，我们中的许多人由于恐惧、分心或理想破灭而忽视了动机对于实现某一特定目标的重要性。在我接受表演培训期间，有人告诉我，在早期舞台人物塑造和排练期间，要问自己这样几个问题：我的目标是什么？我实现这些目标的动机是什么？你们也应当如此，无论从事什么工作。

许多人误入歧途并非由于他们缺乏动机，毕竟，在所有场合我们都在一定程度上具有某种动机。问题在于，我们当时的目标或动机不明确、自相矛盾或混乱不堪，因为我们在解决问题时缺乏真实、明确的目标。我们可以思考一下那些缺乏目标的求职面试或表演：当时你对于自己的目标是否有明确的认识？你的动机是否起到关键性作用？你是否把重点放在别人希望见到的事物上？

另外一个例子是我参加过的一场婚礼，我们从中可以看出拥有强烈动机的重要性。那是关于两次祝酒的故事：第一次祝酒没有明确的目标或实现目标所需要的清晰可见的动机，而第二次祝酒则目标和动机兼备。

当时我们已经在餐桌前就座，开始吃饭。新郎的父亲向大家祝酒，他语气平淡，说话含混不清而且没有重点。他的祝酒词写在几张零散的纸上，宴会开始前我还看见他在忙着修改。他说了几句恭喜新人的话，祝愿他们白头偕老，提到了自己儿子的几件往事，感谢了来宾，又随便说了几句关于成家立业的话。在这个过程中他数次忘词，前言不搭后语，没有能够表达出自己内心真正的喜悦之情。

新郎父亲的目标可能就是希望大家能享受这次婚礼，但效果却不是很好。如果祝酒没有明确的目标，现场其他参与者也没有被充分打动——你想让他们做什么，想从他们那里得到什么，即使采用尽可能多的表演策略去实现自己的目标，你也不可能有出色的表现。这位父亲的动机可能是希望自己的儿媳感受到她现在不仅是他儿子的太太，还是家庭中的重要成员。要想成功地做到这一点，他需要某种强烈的动机去促使他实现这一目标。为什么这一目标如此重要？其背后的故事又是什么？他的儿子丧偶了，家里人非常思念并一直念叨着儿子的第一任妻子？家里的其他人是否让这位新娘感到自己是个局外人？作为父亲，让自己的新儿媳感受到家人的温情到底有多重要？他或许本来就希望儿媳能感受到这个家庭的温情，但在祝酒词中却没有表现出这个意图，因为他没有认真考虑自己想要达成的目标，也没有考虑如何做到这一点，以至于他的讲话乏善可陈。另外，他也没有进行演练。在演练过程中，关键就是要发现你的目标和动机。

但是，在同一场婚礼中，伴娘们却提前准备好了祝酒词，并进行了演练，结果出尽风头。她们目标明确、动机强烈，她们希望客人们真正了解新娘和新郎，就像她们对二人的了解那样——他们俩是知心

朋友、天作之合，是珠联璧合的一对新人。伴娘们非常聪明，她们在婚礼现场的表演就像传统的喜剧小品，其中一位伴娘抛出一个概念，紧接着另一位伴娘就会抛出一句俏皮话。她们甚至创作了一组模仿搞笑词汇大全，将其作为表演道具以及礼物送给一对新人。

这种祝酒方式很有可能会弄巧成拙，但她们精心演练了多次，对自己的台词烂熟于胸。她们的表演滑稽幽默、充满感情，因而出尽风头。她们的表演源自她们的目标，即介绍她们所了解的真实的新娘和新郎。她们成功了。

如何发现你的动机

就像演员需要仔细揣摩编剧在创作人物时的动机一样，你也需要了解自己的老板、活动发起人或者谈判对手对目前工作的目标。如果你独自一人从事某项工作，那你需要清楚自己的目标和动机。演员会想象和研究自己所塑造的人物的行为，并在表演的时候做出恰当的反应。她会思考该人物对于成功、逆境或坏消息的反应。对你来说，你需要思考自己的选择会如何帮助你朝着自己的目标前进，或者阻碍你实现目标。你需要思考自己会对批评做出什么样的反应，如何克服想象中的困难，以及如何面对让你焦虑的挑战。

在做出选择的时候，开始时一定要弄清楚原因，并不断地问自己为什么这么选择，直到你找到自己的动机。如果你这样做了，你就会释放出这种强大的动机，它会促使你竭尽全力去实现目标。当你演讲时，如果你的动机清晰而强烈，并且运用自己所能想到的一切策略来实现你的目标——全力以赴引导观众思考并按照你的意图去做，你将会成为一名深入人心的表演者、令人满意的雇员、风趣且幽默的约会对象、令人感动的恋人，这非常有趣。

问对问题

要想发现动机，可以从提出必要的问题开始。许多表演艺术教师都会在授课时提及具有传奇色彩的俄罗斯演员兼导演康斯坦丁·斯坦尼斯拉夫斯基（Constantin Stanislavski）针对人物塑造所提出的各种问题。为了满足大家的需要，我把这些问题进行了一定的调整，这样你们就可以利用它们为各种会议、求职面试、演讲甚至是初次约会做好准备。

我想要得到什么？ 假如你要公开发言，却没有清晰的目标，那你的发言还有什么意义？你的目的不只是开心地聊天。具体来说，是什么重要的东西促使你一定要走上舞台呢？

为什么我想得到它？ 对于自己追寻的目标，你必须有充分的理由。我所说的充分指的是为了实现这个目标，你可以不惜任何代价，比如拯救世界。

万一我现在得不到它，结果会怎样？ 收益一定要高，否则会怎样呢？未能实现目标所造成的后果必须极其严重，以至于你除了实现这一目标之外别无他求。摇摆不定的矛盾心理令人感到厌烦、不满意和怀疑。

如果我现在得到了它，结果会怎样？ 对你来说，回报必须足够丰厚，这样你才愿意不惜一切代价实现自己的目标。对观众来说，回报也必须足够丰厚，这样他们才愿意改变他们自己的世界观去认同你的观点，用你倡导的方式思考问题，做你希望他们做的事。

为了得到它，我能够做些什么呢？ 这一问题可以让你弄清楚表演台词和念台词之间的关键区别。在后文中我们将进一步探讨这一问题。但请记住，有无数的方式可以展现相同的台词，这取决于你的

目标和所处的环境。你需要弄清楚自己想要如何用语言影响他人，这一点同样适用于发表演讲、交易谈判和约会。

我必须克服什么障碍？你肯定会遇到来自内部和外部的障碍。外部障碍会形成阻力（通常是来自他人、公司、行业或社会的压力），妨碍你实现目标；内部障碍则是你内心的冲突。在演讲过程中，来自观众的阻力会导致我们无法推介自己的观点。要求人们改变他们的世界观可能会引起他们的对抗，你需要克服这种阻力来达成你的目标。在销售工作中也是如此，买主常常会推三阻四，形成巨大的阻力。这些阻力就是你需要克服的障碍。求职面试中也常常如此，面试官可能不大想雇用你，而你需要克服这些障碍。

节省精力，少走弯路

清楚为什么要这样做还有一个好处，那就是你可以简化自己的行动，少走弯路。你可以进行规划，看自己的表演如何能够始终符合你的动机，达成你的目标。设定具体的目标和发现清晰的动机，意味着你知道自己不应当做什么，你也就不会浪费精力。如果我们在办公室、人际交往中或者舞台上做得太多，部分原因就在于我们不清楚自己的目标和方向。我的一位商业伙伴马修·金伯利（Matthew Kimberley）经常说，手忙脚乱不一定表明要做的事情很多，而是不清楚下一步要做什么。通过确定某次表演或关键场合的终极目标，并通过制订计划来实现这一目标，你就可以从这些场合所滋生出的恐惧、愤怒或其他精神负担中解放出来。

上述问题可以帮助你为重点时刻做好准备，弄清楚自己的目标，明确自己的动机，镇定自若、专心致志、始终如一地追求自己想要的事物。那么，接下来会发生什么呢？你将会达成自己的目标。

---

1. TED是美国一家私有非营利机构，以其组织的TED大会著称。TED演讲的主旨是：Ideas worth spreading。——编者注

第5章
舞台想象

> 我相信想象力。在有自己的孩子之前我就出演了影片《克莱默夫妇》（*Kramer Vs. Kramer*），母亲这一角色早已存在于我心中。
>
> ——梅丽尔·斯特里普（Meryl Streep）

大多数人都有过这样的经历：在某个公开的社交场合或私人场合，当我们成为他人关注的对象时，我们会感到坐立不安、手足无措或心神不宁。我们找不到释放内心紧张情绪的方法，即使我们面对的是自己感兴趣的机会，无论是约会、公开发言还是求职面试。我们听到内心的声音说这不是你，或者你不属于这里。这种局外人的感觉或者没有准备好成为焦点人物的感觉是真实存在的，我们中的大部分人都有过。但是，有一种办法可以减少这种感觉。现在，我们开始讨论第二个原则，演员们称其为“舞台想象”。

什么是舞台想象?

舞台想象是一种想象技巧，它可以改变环境，把我们所发现的工作或生活中的不利情境转变成全新的、令人憧憬的机会。在进行舞台想象时，你是在利用自己大脑的神奇力量进行积极的展望，创造出一种不同的观察世界的视角或者不同的行事方式。这种技巧可以帮助你克服会对你产生抑制作用的消极行为和态度的影响。这样一来，在关键时刻，你就能够进行更主动的选择，决定自己如何进行表演，以及

想要达到的目标。用马克·吐温（Mark Twain）的话来说就是："假如你的想象力模糊不清、没有焦点，你就无法相信自己的眼睛。"

我们还可以从另外一个角度来对其进行思考。根据《牛津英语词典》的解释，"戏剧"这一单词源自希腊语，意思是"做"或者"表演"。因此，舞台想象就是要你做好准备，积极主动地思考自己的意图和将来可能发生的情况。大多数演员都认为，他们在表演培训早期所学到的舞台想象是一种神奇的方法，可以用来应对角色塑造中的挑战，帮助他们找到角色希望达到的目标。随后，他们认为自己就是那个角色，就生活在那个时代，就身处角色所处的环境中。大多数演员都在利用这一原则，从多个层面理解人物。他们利用最多的无外乎他们的生活经验、一些调查研究，最重要的还是他们的想象力。

你当然可以通过不断调整改善这种方法，让这种表现手法完全贴合你自身的需求，由此成为你希望成为的那种擅长在公开场合演讲的人。若效果更好一些，你会迅速成为演技高超的演员。

拓展你的表演空间

如何才能进入舞台想象的思维模式呢？其中一个关键因素就是要理解"表演空间"。这听起来可能有些专业，但从这一概念中我们可以得到深刻的启示。

表演空间指的是我们每个人观察世界的方式，即我们的个人视角，但远不只如此。它还指我们如何理解各类错综复杂的事物之间的关系方式、它们的组合方式以及我们适应它们的方式。儿童很难理解他们表演空间之外的事物，但随着大脑的发育，只要稍加培养，就会形成这种能力，增加对我们自身体验之外的事物的理解。表演能力欠佳的人可能会把他们身外的空间看作孤立的、疏离的，而善于表演的

人则会将其视为机会，他们可以步入这种空间，进入角色，演活角色，塑造角色。

假设你和某个同事因为工作中的问题发生冲突。你认为他在背后说你坏话，于是当面与之对质。他说自己才是遭到背叛的那个人，因为你没有对他进行无罪推定。谁对谁错并不重要，如果你不会换位思考，你们如何才能解决冲突呢?

作为成年人，我们整日都非常忙碌，或者被日常琐事淹没，进而忽略了其他参照标准和独特的见解，从而缩小了我们的表演空间。我们的表演空间同时也受到其他因素的影响，比如心情和思维模式。我相信你们一定注意到了舒畅的心情可以让我们更容易关注周围的人，对他们产生兴趣，而糟糕的心情则恰恰相反。

舞台想象的技巧可以帮助你利用想象力和生活经验在表演空间内进行表演，实现你的目标。这种方法要求我们关注他人和环境，并把这种方法融入我们的生活和工作。在演讲、团队会议或人际交往等场合中充满了各种全新的表演空间，这都需要我们进入角色。

工作中的表演

我想到了自己的那些演员朋友，他们在早年接受表演培训期间曾在零售行业工作。有一个朋友在布鲁明戴尔百货店做接待员，她必须密切关注商店内的顾客流量，引导顾客去往不同的摊位。即使她在晚上要进行长时间的排练，或者心绪不佳，如果她想保住白天的这份工作，就必须表现得兴高采烈，热情地为顾客服务。如果这还不算表演，我就不清楚什么才算。舞台想象让她胸有成竹，屡试不爽。她会在某一天把购物者想象成自己的大学同学；在某一天把他们想象成自己最喜欢的表兄妹；有时候，她把自己想象成百货店的股东……这些

帮助她发掘出自己的潜能，表现得外向、大方并且全身心投入，她的表演也上了一个新台阶。

我并不是建议你们必须伪装成他人。当然，有一些杰出的演员，他们在台下或生活中也会让自己表现得就像他们所塑造的人物一样。我非常喜欢史诗般的惊悚影片《霹雳钻》（*Marathon Man*）的幕后拍摄故事。当时，著名演员达斯汀·霍夫曼（Dustin Hoffman）在连续数日不眠不休的拍摄之后感到筋疲力尽，就像剧中人物的状态。霍夫曼在这部影片中的对手戏演员劳伦斯·奥利弗（Laurence Olivier）男爵被视为当时全球仍在世的最佳演员，他并没有采取像霍夫曼那样的极端做法。据说，有一天，奥利弗对在片场打瞌睡的霍夫曼说："老伙计，为什么你不尝试一下表演呢？"我想奥利弗并不是要贬低霍夫曼，相反，他只是想试图帮达斯汀缓解压力。

神奇的想象力

我从本章开始讨论想象力。舞台想象并不是空想财富与权力，而是利用大脑神奇的想象力来学习、改变和体验新事物。多数心理健康专家和神经学专家都认为这样做很健康，因为你是在有意识地让大脑专注于那些卓有成效的、有利于社会的积极行为。

借助想象力和认知力来提升一个人的运动成绩、整体健康水平，甚至延缓衰老，人们对此曾有过海量的研究。关于想象力的研究表明，想象成功完成某项任务的做法有助于得到积极正面的结果。对大脑的扫描结果也支持这一研究发现，想象可以引发大脑活跃区从左脑转向右脑。这种活跃区从左脑（负责逻辑思维）转向右脑（负责创意和想象）的变化催生了视觉意象，在大脑中形成了新的神经模式。伯尼·西格尔（Bernie Siegel）博士是《关爱·治疗·奇迹》（*Love, Medicine, and Miracles*）一书的作者，也是耶鲁医学院退休的外科教

授。他说："当运动员想象获胜的时候，他们的身体的确在体验成功的感觉；当你想象某件事的时候，你的身体的确会感到这件事正在发生。"舞台想象就是这个道理，它可以让你朝着正确的方向前进，在生活和工作中取得成功。

舞台想象的力量

舞台想象也是一种策略，可以缓解焦虑和恐惧情绪，帮助我们保持内心的平衡，合理分配我们的精力。它是你可以用来减轻怯场心理的办法之一，这种心理可能出现在你身处聚光灯下的任何时候——无论是你在主持会议、发表演讲、参加面试，还是在驾船入港时。我有一艘大小合适的小船，尽管美国海岸警卫队授予了我船舶驾驶资质，但当天气不好的时候，驾船靠岸还是相当需要技巧的。因此，在靠岸之前我会想象一下整个过程。这样做非常有效，就像魔法一样。我想象着自己即将驾船靠岸，仿佛我已这样做过千百次。我同许多优秀的老船长谈论过这种做法，他们中的大部分人告诉我，他们也是这样做的，尽管他们已经实际驾船靠岸了上万次。

通过舞台想象，你会逐渐由原来不利于自己的思维方式转向全新的思维方式。这种方法看起来简单，但它可以让你的大脑提前进行"演练"，这样等到你真正登台表演之时，一切看起来就好像你已经做过多次了。这就是舞台想象的目的。

舞台想象也可以用于应对紧急情况。有些时候情况比较不利，但仍在你的掌控之中，比如你当时可能不在最佳状态，暂时无法解决某个私人问题或者无法摆脱久治不愈的感冒，此时舞台想象的技巧可能会非常有效。当你意识到表演必须进行下去的时候，采用舞台想象的办法很有帮助。

诸位都知道肢体语言如何影响他人对我们的看法，但它可能也会改变我们对自己的看法。哈佛大学社会心理学家埃米·卡迪（Amy Cuddy）做过大量研究，主要关注“有力量的姿势”——站立的姿势让你显得很自信，尽管你并不是真的自信——如何能够提升睾酮素浓度，同时降低大脑中的皮质醇浓度。卡迪发表过一篇研究论文，题目是“有力量的姿势：简单的非语言行为影响神经内分泌水平和风险承受能力”（Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance），这篇论文在2010年由心理科学学会刊发。这篇论文指出，摆出各种有力量的姿势可以使睾酮素浓度提高20%，使皮质醇浓度降低25%。这一结果相当清楚地表明了“舞台想象”的力量。事实上，卡迪的信条是“想象到底，直至成功”。现在我们知道，这种做法是具有生物学意义的。

正如任何专心学习新思想的行为一样，你在舞台想象和其他表演技巧上投入的精力越多，这些行为方式就会在你公开的人际交往中被越多地转化成收益。拉尔夫·瓦尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）说过：“人的思维一旦受到新思想的影响，它就永远不会再回到以前。”

舞台想象的技巧给了你一次机会，让你变成理想的自己。你假装自己独当一面，假装镇定自若，假装自己渴望面对大量观众发言。渐渐地，这些事情会变得越来越真实，你的表演也会越来越自然。

我们的想象力是宝贵的财富。如果它能够使你自惭形秽，那它也能够让你雄心勃勃；如果它能够让你妄自菲薄，那它也能够让你志得意满。

第6章 增加筹码

如果想学习如何在追求成功的表演中冒险，并控制你在这一过程中所有的焦虑或恐惧，就要坦然面对挫折。这表明你先要弄清楚需要冒什么样的风险以及这些风险能给你带来什么回报，之后你再坦然面对冒险所带来的挫折。有时候这意味着打破规则，但我并不是说你必须打破规则，以至于被开除或入狱。你应当遵循原则，进行让人难以忘怀的展示和表演。而有时候，你必须设法带给观众惊喜，调动他们的情绪，超出他们的预期，创造全新的体验。

假设在一次年会中，你负责代表你们公司做展示。往年，你都会用幻灯片来演示，完成得称职而且符合常规要求：要点突出、简洁明了、实事求是、专业性强。但是其他人也在这样做，甚至连你都觉得无趣。你十几岁的孩子建议你做一个视频，就像DollarShaveClub.com网站做的那样——有趣、奇特、令人难忘。尽管你不大熟悉视频制作技术，也担心这样做会让老板感到意外，但你还是决定利用额外的时间，雇用一名年轻的视频制作人制作一部两分钟的宣传片，内容是你们团队所取得的优良成绩，就像美国电视剧《办公室》(注)（*The Office*）那样。由于你想冒一次险，不想制作一个没有新意、“工厂流水线上统一形制”的公司宣传视频，不希望自己的老板反对或者对你的工作过分挑剔，于是你低调地将其制作完成。

你清楚自己想要看到的结果：与往年相比，你们团队的工作将受到更多人的议论，但也会被更多人记住。你还向人们展示了你可以利用技术手段，更重要的是，你可以利用创新思维来提升观众的体验。即使你的老板或者同事会对视频吹毛求疵，但只要视频内容没有犯愚

不可及的错误，那么，他们除了批评几句之外不会有别的举动，并且极有可能被你的努力所打动。这就是你承担的风险，优秀的表演者善于巧妙地冒险，即使他们心存恐惧。

为理想的回报而冒险

请注意，你们不要在这一点上迷失自我，不要为了冒险而冒险，也不要为了眼前的利益而冒险，比如为了揭穿竞争对手的阴谋或者获得昙花一现的名声。风险等级必须与结果相匹配。比如，你是一家小公司的老板，第一次同一家大公司进行谈判。那家大公司提供了一份回报丰厚的合同，但他们要求的条件对你们来说却极其不利。在这种情况下，许多小公司很可能都会全盘接受对方的条件——“把大象装进口袋”，签下这份“烫手”的合同。

如果你拥有表演者的思维模式，你便可以增加筹码，在向对方还价之后，坐在那里一言不发或一动不动——这样做的确会让人感到不自在。如果对方拒绝接受，你就立即起身，感谢他们付出的时间，然后离开房间。这简单而富有戏剧性，当然也有冒险性。你一定要主动离开，他们或许会叫你回去，告诉你他们已经考虑过了，愿意接受你的条件。当然，你也有可能会失去这份合同，但这其中也有相当大的好处，可以为你将来的生意立下先例，确保你们签订的重大合同能够带来利润。另外，最好的一点是，这种做法可以增强你的自信。请记住，这是在表演，你要摆脱自己以往那个唯唯诺诺的小生意人的角色，想象你们处在对等的地位上，有信心通过谈判争取公平待遇，以及应得的一切。无论成功或者失败，你已经坚持了原则，没有违背自己的价值观。在大多数情况下，这样做的结果往往是冒险者，也就是你，会得到一份更理想的合同，成功的机会更大。

挫折常常意味着机会

正如前文中提到的那样，在创业之前，我曾担任一家上市健身公司的高管。我刚上任的时候，公司的薪酬体系和财务制度一塌糊涂，尤其是用来评估健身教练工作能力的制度。更棘手的是同一批教练的薪酬待遇问题。如果不立即进行改革，我就无法留住一流的健身教练，也无法按照教练数量与公司利润之比来确定薪酬总额。令人感到惊讶的是，在与老板沟通之后，我发现他并不想进行任何改革。

这样一来，我的选择就很清楚了：一种是低调行事，不要惹事（并开始寻找新工作）；另一种是增加筹码，让自己和员工们的生活更好一些，让公司往更好的方向发展。第一种选择会让人感到轻松，而第二种选择则有可能会让我失去这份工作。当时，我把这种担忧告诉了我的女朋友。她跟我提到了她在技术部认识的一个人，此人是财务建模方面的奇才，能够独立开发软件。于是，我跟他做了一笔交易，给了他两张健身俱乐部的高级会员卡，让他按照我的要求开发一款财务软件。我把这款软件拿给领导们看，尽管他们对我不声不响地找人设计软件没有感到惊讶，但他们还是非常感兴趣，并在全公司推广了这款软件。如果他们不感兴趣，那我很可能会遭到批评。这就是风险所在。但我知道，为了实现目标值得冒险。三个月后，我得到晋升。这是偶然的吗？绝对不是。

请记住，你不是为了冒险而冒险。你之所以进行冒险，为的是能够在事业和生活中有所收获。如果你敢于冒险并获得更大的成就，这就是作为演员所能做到的最令人振奋和满意的事情。

通过增加筹码，你可以坦然面对挫折。当你在演练自己的会议发言、婚礼祝酒词、推销宣传语或商务谈判时，你会感到不安和恐惧，通过舞台想象，你就可以体验到你在完成这件事之后将会发生的一

切。我清楚地记得这种体验，这种体验来自我为了进行《伟大的思维革命》“演出”而撰写文稿和演练的过程中。

你们是否注意到我刚才的说法？我把《伟大的思维革命》称作一场“演出”，我将其视为一个55分钟的主题演讲，在不同的行业会议上向不同的群体进行演示。我没有把它看作一次演讲或报告，而将其视为一次演出。这样做可以让我像演员而不是像演讲者那样思考问题，可以鼓励我进行表演而不是讲话，可以促使我进行更多的冒险，为了观众而进行更勇敢的尝试。

在进行《伟大的思维革命》演讲时，曾出现过这样一个场景。当时我正在讲解有关增加筹码、坦然面对挫折的内容。我想象在这一场景中我穿着一双红色的6英寸高的高跟鞋，以此证明我可以坦然面对不安和挫折。我知道，这样做一定会让观众印象深刻。这种做法是否有效？我看起来是否像个白痴？我不知道。但是，我没有拒绝这种想法，而是花了一些时间进行演练，看它是否有效。如果有效，我就会将其运用到实际的表演中，即使它会令我不舒服。毕竟，演员的工作就是为观众服务，无论他们在表演的过程中感到多么不舒服。在进行了几个星期的演练并从多个方面考虑之后，我放弃了这种做法，因为我发现了一个更好的办法来说明这一概念。然而，倘若我从一开始就中规中矩地表演，我很可能永远也不会找到更好的办法来进行表演并阐明我的观点。

为了更出色的表演而增加筹码

对处于舒适区的自己施加压力是优秀演员的拿手戏，因为他们时常发现，通过在演练时全力以赴的表演，他们可以发现那种更加微妙或更加精准的演出方式，可以让自己所塑造的人物达到新的高度。马龙·白兰度（Marlon Brando）在为著名影片《教父》（*The Godfather*）

试镜时，进行了冒险尝试，他用棉花填充了面颊，因为他想让唐·柯里昂（Don Corleone）“看起来像只斗牛犬”。这一做法十分有效，不但让白兰度得到了这一角色，而且让导演弗朗西斯·福特·科波拉（Francis Ford Coppola）获得启发，利用塑料假体重新设计了该人物形象。

另外一种增加筹码的方式是向观众做出承诺。这一承诺对你来说必须十分重要，并且应体现在你的表演主题当中。这一承诺应当是你在演练过程中设法实现的，并且你相信自己可以兑现它。肯尼迪（John Kennedy）总统曾讲过这样一段话：“我认为，美国应当致力于实现这样的目标：在（20世纪）60年代结束之前，把人送上月球，并安全返回地球。”他在讲这番话的时候，是在做出承诺，增加政府的筹码。假设你在进行年度汇报，陈述你们部门新一年的工作目标，如果你一开始就宣布明年你们将把公司利润从9%提升至15%，你就会吸引现场所有人的注意力。（是的，你有必要制订一个高明的战略计划来切实做出这种承诺。）

当你在进行表演而不是观看的时候，这的确会让你感到恐惧害怕。假如在压力很大的场合表演时缺乏冒险行为，那么回报也会相对少一些。这就像你正在走钢丝，观众分成了两派，一部分人想看到你摔下来，另一部分人希望你能安全走到对面。但这全是你自己的想法。大多数人，特别是观众，他们并不想让你掉下来。他们希望你进行冒险，这样他们就会看到你在高空中努力保持平衡，但同时，他们都在为你加油，支持你成功走到对面。如果你凭借自己特殊的本领做到了这一点，他们就会起身为你的出色表现喝彩，你就赢得了现场观众的心。

---

1. 美剧《办公室》采用拍摄纪录片的手法，记录了一群办公室白领的日常生活。——编者注

第7章
表示肯定

我们都知道那句名言：表演必须继续下去。然而，还有一种相反的说法：如果你在生活中的一切领域都说不，那表演就永远无法进行下去。无论私人关系如何，在排练和演出的时候，演员们（表演者、高明的艺术家、发明家以及梦想家）都要依赖他人的肯定。表示肯定的做法不但可以提升剧本创作和排练的质量，而且可以帮助你在艰难的谈判中说服你的对手，给你自信心来处理好人际关系，赢得观众的心。

蒂娜·菲（Tina Fey）凭借自己在《周六夜现场》（*Saturday Night Live*）和《我为喜剧狂》（*30 Rock*）中的表现获得了极高的声誉。她在自传《天后外传》（*Bossypants*）一书里以及许多访谈中都介绍过肯定别人对自己工作的重要性，并且阐明了如何肯定别人。她这样写道："无论什么问题，一定要主动解决。不要一味地呆坐在那里提问题、摆困难。"

你们一定要弄清楚肯定别人和口头奉承之间的区别。肯定别人是从内心里认识到他人在现场谈话中的想法和感受，并对此做出积极回应。它表明你十分相信自己发现的他人言行的积极方面，并清楚下一步该做什么。

否定别人的后果：扼杀创造力

假设你我两人正在为观众进行即兴表演。你一瘸一拐地走上台来，脸上带着明显的痛苦表情，并大声嚷嚷道："我的腿断了！"而我却说："不，你的腿没有断。"突然之间，表演中止了，这场即兴演出以失败告终。然而，如果我回答说："我的天哪，这太糟糕了！可是你的发型看起来超棒，你对它进行过特殊打理吗？"这样一来，我们就可以继续表演下去，因为我对你的表演进行了肯定，你也可以采取多种不同的方式进行回应。其中一种可以是这样的："真的吗？你真这样认为？我刚去过发廊，发型师用了太多的化学品，导致我晕了过去，从椅子上摔了下来，结果腿折了。"

这一原则不仅仅适用于即兴表演（我会在第14章中介绍更多关于即兴表演的内容）。作为一种战术，表示肯定的做法可以帮助我们把创造力、合作和解决问题看作一种维持事情发展势头的方式，请不要在意在这一过程中产生的消极影响或问题。

否定别人的后果：熄灭观众的参与热情

如何将这种策略运用到表演中或公开演讲的场合中呢？某位畅销书作家刚刚结束了自己的发言，正在等待观众提问。一位观众问道："在今天这种场合里，谁才是最适合的人选呢？"该作家并不喜欢这个问题，因为他认为在场的每一个人都理所当然是合适的。于是，他选择让这个可怜的家伙当众蒙羞，当着上千人的面直言不讳地说出了自己的想法。现场气氛即刻变冷了，因为观众们突然意识到自己也很可能遭到作家的嘲笑。在那之后，只有少数几位观众鼓足勇气站起来提问。我敢肯定，作家的回答给许多人都留下了难以磨灭的负面印象，使得大家难以接受作家的中肯建议，因为这种建议存在于否定别人的回答中。

委婉的说法可能更有益，比如："非常感谢你的提问。的确，这正好提醒我在场的各位都是特别合适的人，因此，我建议你尽可能多花时间与大家沟通，因为你永远不会知道某种关系是如何打开通向另一种关系的大门的。"接下来这位作家可以此为引子，提出自己的建议，告诉大家如何与人相处。这种简单委婉的说法既肯定了提问者，也满足了观众的好奇心理。问题的关键是，通过使用肯定别人的技巧，总会有办法改变局面，使事情由消极的态势转向积极的局面。诚然，这样做的确需要花些时间，费些脑筋，但我们应当这样做，也必须这样做，尤其当你渴望在自己讲话结束时得到热烈掌声的时候。

否定别人的后果：阻断具有创造性的对话

你们在开会或进行集体活动时，是否遇到过这样的人，他们喜欢扮演魔鬼代言人（devil's advocate，DA）的角色？我们把这种人简称为DA吧。大家了解这种人的表现：随着会议的进行，一位同事提出了建议或计划，此刻这位DA立即登场。"说句不中听的话，"他开口说道，"这就是那项计划行不通的原因。"或者他会说："财务部的加里不会支持这项计划。"每一次他都会阻断人们的讨论，延缓事情的进展。他不会把讨论朝着可行的方向引导，只会一味地设置障碍。事实上，像DA这样的人喜欢阻碍事情发展，甚至会对此沾沾自喜。他们会这样为自己辩护："我们不能仅有不成熟的想法就贸然行事。"但事实上，如同所有美味的蛋糕都经历过半生不熟的阶段一样，人们的想法也如此。

更深层次的事实是，你的同事否定别人的次数太多。如果你们像我这样留心观察此类谈话，你们就会发现，一场原本应当卓有成效、团结协作的讨论很快就会戛然而止，会议主持人也会将焦点转移到下一个老生常谈的话题上。事实上，这位DA先生扼杀了创造精神，阻断

了对话的进行。假如你偶然扮演了DA这样的角色，或者说你能够影响扮演这种角色的人，那么请你努力在会议中发挥更积极的作用，和大家一起献计献策。当参会的同事提出建议而DA开始捣乱的时候，你一定要引导讨论重新步入正轨。不过，你要意识到，否定别人既会伤害DA这类人，也会伤害他们周围的人。通过使用肯定别人的策略来改变讨论走向，你将会赢得拥护者和支持者。

否定别人的做法很常见，但大家都不希望这样的事情发生在自己身上。那些拒绝走到聚光灯下的能人们常常会藏在暗处、躲在电脑屏幕后。他们越是这样，对现状就会越发适应，也会离镜头越远。

相互肯定，化解难题

如果你能抽出15分钟时间，可以听一下迈克尔·马西莫诺（Michael Massmino）的音频故事，这是由非营利性故事讲述组织“飞蛾”出品的（在许多公共电台播放过）。马西莫诺是麻省理工学院培养出来的一位宇航员，曾去往太空进行过舱外活动，他负责维修哈勃空间望远镜，其中包括最具价值、最精密的仪器——摄谱仪，该仪器被用来探测在太阳系以外的那些遥远的星球上的空气是否适宜生命存活。我们来看一下马西莫诺面临的压力……当时，他同另外一名待在航天舱里面的宇航员协同工作。马西莫诺采用火箭专家的方法检查传感器，该传感器被设计成防止篡改的模式。他的宇航员同伴同他仔细讨论了各种不同的解决方案，但都失败了。但是，他们从未彼此否定。

马西莫诺后来说道：“当时我感到十分孤单。我所说的孤单并不是指那种在某个周日下午，你独自一人穿着拖鞋坐在椅子里看报纸。”哈勃空间望远镜的命运掌握在这两位宇航员的手里，他们两人不断地肯定对方的一个又一个想法、建议和方法，直到修好传感器为止。最

后，马西莫诺还在飞船外面观赏了一会儿地球，看着地球悬在壮阔广袤、宁静美丽的太空之中。

肯定别人的做法如何在工作中发挥作用

肯定别人是许多优秀企业家思考问题和开展工作的关键方法。谷歌董事会主席埃里克·施密特（Eric Schmidt）曾在2012年对加州大学伯克利分校的毕业生讲过一段备受推崇的话。他说：“即使这可能有些急躁，让你们感到有点儿脱离了舒适区，但是肯定别人意味着你们将会采取新的行事方式，认识新朋友，让自己的生活与众不同，也很有可能让他人的生活与众不同。肯定别人会让你从人群中脱颖而出，成为乐观主义者，保持乐观精神，成为众人求助的对象、寻求咨询的导师或者开心的伙伴。积极的态度能让我们所有人保持年轻，‘是的’这个单词不起眼，但却可以做成大事。因此，让我们经常使用这个词吧。”

施密特不只是在毕业典礼演讲中倡导肯定别人的做法，它还渗透在谷歌著名的企业文化里和运营过程中。这种做法并非那种随意想象出来的公司神话，而是具有创新性的做法，并且与许多竞争力极强的技术巨头们的做法差异很大。谷歌公司的许多管理方法都涉及加强管理者与员工之间的对话，保护个人的进取心，维持公司全体员工与高管之间的沟通渠道畅通，彻底取消那些没有必要的否定别人的做法。在谷歌公司内有许多这样的事例：公司会举行TGIF[注]例会，在会议中，员工们可向高级管理层公开提问；在企业内部网站上公布员工和团队的季度目标；公司内的组织结构平行而灵活，员工们可以不必获得批准就更改工作项目；公司允许员工拿出20%的工作时间来研究探索他们个人的创意。

《每周工作四小时》（*The Four-Hour Work Week*）的作者蒂姆·费里斯（Tim Ferris）也证明了肯定的思维模式如何赋予你力量，打破传统的限制。蒂姆决定坚持肯定自己那些了不起的想法，认为缩短工作时间也有可能取得成功。尽管前期经历了几次失败，但他还是不改初衷。虽然一些所谓的专家和负责人否定蒂姆的想法，但蒂姆和他的文稿代理人史蒂芬·汉泽尔曼（Stephen Hanselman，也是我的代理人）坚持肯定自己的想法，直到最终从一个出版商那里得到肯定答复。虽然只有一个肯定，但这就是他们所需要的一切。我相信，那些否定他们的人现在还在捶胸顿足、懊悔不已，因为我在撰写本书的时候，《每周工作四小时》的销量已逼近200万册。

神经科学证实了肯定别人的作用

肯定别人的做法也得到了科学印证，它被视为对大脑和创造力的一种有益补充。我不会写得过于专业，但可能你确实没有听说过“消极偏见”这个词，这是一个相当有趣的概念。神经科学方面的专家经常提及这一概念。我们的大脑从数百万年前开始进化，当时人类是狮子或剑齿虎的猎物，或者会被其他部族杀害。因此，人类要想生存下去，必须时刻注意周围环境中哪怕是最微弱的危险信号。如此一来，人类大脑的记忆力就逐渐增强，反应也越来越快，对于工作单位和生意场中常见的否定别人、阻碍进步的做法，也越来越感到不快。

我们大脑中担心严重的蓄意破坏行为的那一部分区域，很容易被一些小事触发，比如老板在会议中否定你的想法，三番五次地在同事面前数落你。神经学专家兼作家里克·汉森（Rick Hanson）写道：“我们不断地寻找负面信息，对此做出过激反应，随后还会将这些反应存储在大脑结构中。比如，与快乐相比，我们了解痛苦的速度要快得多。消极互动比积极互动对人际关系造成的影响更大。实际上，我们

的大脑对于消极事物的反应就像维可牢[注]，而对积极事物的反应则像特氟龙[注]。”

由于我们的大脑对于批评和威胁有着近乎心灵感应般的偏执，因此，科学家和神经科学方面的一流专家，例如戴维·罗克（David Rock），曾撰文讨论在处理和激发他人（以及你自己）在充分展现自我时避免大脑感受到威胁的重要性。表演者能直观地感受到这一点。

当人们遇到刺激的时候，罗克曾这样写道，“他们的大脑要么会将这种刺激视为‘积极信号’，从而参与到刺激中去（亲近），要么会将这种刺激视为‘消极信号’，极力摆脱刺激（躲避）。如果某种刺激与积极情感或回报有关，那它很可能会引发亲近反应；如果它与某种消极情感或惩罚有关，那它很可能会引发躲避反应。”大量研究表明，我们从偏向亲近反应的行为中获得的参与热情对于决策、处理压力、合作和激励都能产生积极影响。就像罗克所说的那样：“当人们对于某件事情感兴趣的时候，他们学得最快。兴趣是一种临界状态。”

肯定别人的做法是一种触发器，它能够开启创造性解决问题的良性循环。这种肯定不是让你随心所欲地讲话或做事，而是让你进行探索和实验，改善自己的想法，发现哪些有效、哪些无效。正如我将在第三部分中阐明的那样，为你的闪亮登场而撰写文稿和进行演练是一个痛苦的过程，你需要肯定自己的才能，才能表演成功。

如果你们真的想成为杰出的演讲者和表演者，就请习惯对他人和自己表示肯定。

---

1. 即Thank God it’s Friday，意为“感谢上帝今天已是星期五”。——译者注
2. 商标名称，一种尼龙搭扣，由两条尼龙带构成，一条有涂层，带有类似芒刺的小钩，另一条上面则是小环，钩与环能够牢固地连在一起。——译者注
3. 特氟龙为一种高性能人工合成高分子材料，几乎不溶于所有溶剂，摩擦系数极低，为不粘锅和水管内层的理想涂料。——译者注

第8章
当机立断

在日常生活中，倾听是一种你可以利用得极好的技巧。但是，演员心目中的倾听或许与你所熟悉的倾听有所不同。他们的倾听就是要全神贯注于经过演练准备的其他演员的表现，这样他们才能在现场表演得真实、鲜活、连贯。

如果演员们不认真倾听，他们就无法对彼此的表演做出反应，表演就会不够真实、磕磕绊绊。倾听就是要将你全部的技巧体现在表演中，而排练可以让你为表演做好准备。如果你做好了准备，在表演过程中你就能够注意倾听发生在你周围的真实情况，帮助你即时做出反应。人们能够记住的是你在现场的表演，倾听是现场表演的重要组成部分。

我们通常认为自己听清了对方的讲话，但却不敢确定我们是否真像自己认为的那样听清楚了。你是否有过这样的谈话经验：当对方在讲话时，你在心中已经打好腹稿，并从头至尾演练过一遍？我有过这样的经历。你没有兴趣对对方的讲话做出积极回应，相反，你一直在寻找机会打断对方，展示自己的腹稿，以期让别人承认自己的观点。但是，通过对自己表演技巧的多年锤炼，我已经可以踏实地倾听对方的讲话了。这不仅要理解对方讲话的内容，还要用心体会其讲话内容。倾听这种技巧是演员工具箱中最被低估的工具之一。优秀的演员不会凭空制造情绪，他们展现出的愤怒、悲伤或高兴都是他们对自己所听到的内容做出的反应。

皇家莎士比亚剧团的西塞莉·贝里（Cicely Berry）在其《声音与演员》（*Voice and the Actor*）一书中写道：“一个演员在与其他演员一道

进行表演时，必须全神贯注地倾听其他演员的话。只有坦诚相待，演员的声音才能鲜活起来，才能够给观众以惊喜，演员本人也才会有意外的收获。”

下面就是成功人士积极倾听他人的4种方法：

•精心准备。

•注意台风。

•全神贯注。

•用他人的视角看待自己，利用审美意识。

精心准备

当你在为发言、开会、演讲或谈判做准备时，你的目标是熟悉相关资料，这样就可以不受限制，当机立断。这是倾听的一个重要条件，因为演出过程中如果你对相关资料都了解得不彻底，就难以有出色的临场发挥。

演练可以给你信心，让你对演出过程中他人的反应做出即时回应，让你清楚自己希望达成的目标，展示准备好的内容，你的反应可以完全按照剧本来进行。在你参加求职面试、与管理团队坐下来开会或者与某人初次见面的时候，如果你不熟悉自己的材料，就难以当机立断，因为你的大脑在很大程度上都在忙于思考，试图回忆起或弄清楚下一步的行动计划。然而，如果你对自己的材料了如指掌，你就可以有意识地“忘记”之前所做的准备工作，即兴发挥，有一些变化，让自己的表演更上一个台阶。你们可以想象一下我同出版社编辑见面讨论出书事宜时的情况。我准备得非常充分，但如果我不够坦诚，不打算对会谈期间得到的建议和评价做出回应，那他们可能会认为我不是

他们理想的合作对象，因为我不愿接受他们的想法。因此在参加此类会谈时，我总是非常清醒，对于现场人们关于出书事宜的讨论持开放态度。由于我准备充分，当编辑们提出新想法、新建议的时候，即使脱离剧本，我也总是表现得很自然，相信自己可以重新回到剧本的设定上，并做出必要的调整。这一切都是以充分准备和演练为前提的，这样我才有可能当机立断，认真倾听对方讲话。准备充分可以增加你在演出现场抓住临时出现的大好机会的概率。

注意台风

注意台风是倾听的第二个方面。在表演过程中，无论你是在聚光灯下与人合作还是演独角戏，台风都是指要利用沉默和停顿的力量来掌控现场。在你不讲话的时候，你应该集中精力听对方讲话，而不是快速鲁莽地进行回应。养成这一习惯需要不断练习，利用你的理解力来消除自己想做出快速回应的冲动，并吸收对方的语言和肢体动作所传递的信息。你永远不会再次经历某个特殊时刻，因此有必要在现实生活中投入精力，进行全方位体验。

台风有助于让你成为一个专注、更具同理心和热情的倾听者，也有助于提高你的沟通能力。赛思·霍罗威茨（Seth Horowitz）是位听觉神经专家，也是《通感：倾听如何塑造心灵》（*The Universal Sense: How Hearing Shapes the Mind*）一书的作者。他在《纽约时报》（*New York Times*）上撰文写道："倾听是一种技巧，但在电子信息让人分神和信息过载的世界中，我们却面临丧失这一技巧的危险。然而，我们不能失去它，因为与其他任何感官知觉相比，听觉能让我们的大脑更快地适应周围的环境，而且我们对世界中非视觉因素的关注可以提供我们所需要的一切，从提高智力到掌握舞蹈技艺。"

幸运的是，如果你想提高倾听能力，可以通过训练来实现。在倾听的时候，训练自己清除杂念，只听对方讲话，不要想着如何回答，不要评判所听到的内容，不要仅听字面意思，还要听取言外之意，倾听讲话人的困惑及其语速、语气和语调的变化。这样你才能真正听懂对方的话。

这就是为什么在后文中，我们还要重点探讨如何控制讲话的节奏和语速。如果你讲话没有停顿，那就很可能表明你没有时刻关注观众的需要。假如你不停地说话，那你就不是在进行回应，而回应是沟通中极为重要的方面。

关注演员幕后生活的专栏作家克雷格·华莱士（Craig Wallace）经常写一些有关台风的文章，他说："真正的倾听需要你清除头脑中的杂念，专注于面前的人以及对方的话语。在此期间，你应当让对方的语言和思想渗透到你的心灵深处，让你的反应彻底体现在你的眼睛里，而你的面部表情则要显得轻松、自然、生动。真正的倾听是一种沟通方式，就像讲话一样具有活力，受到人们的重视。"

台风不只是演员、禅僧或瑜伽教练的专属行为。想象一下职业运动员，他们有能力进入一种状态，充分、顺畅地展示他们的技能，并不受任何干扰地一直保持这种状态。我在讲话的时候，可以真切感受到自己也是这样做的。业余人士可能会走下舞台说："我都不知道自己刚才说了些什么。"但专业人士却对自己的表演了然于胸。他们不但在表演，而且随时在观察自己的表演。这是一种非常有用的经验，也是一种高水平的技巧。随着时间推移，你也可以做到，而且不需要成为专业人士。

全神贯注

当你进入表演现场时，你需要集中精力，全神贯注。想象一下某次交易谈判或求职面试的情形，当时你正迈步进入那间会议室或办公室，很可能是第一次进入。你需要注意：房间有多大？对方办公桌的摆放对你有何暗示？办公室的布局如何？其他人的服饰如何？如果面试你的经理看起来很憔悴，不抬头看你，一直大口喝着一大杯卡布奇诺咖啡，桌上还放着一块吃了一半的三明治，那么所有这些都是你应当注意的细节，因为它们会影响你的表现。如果你在经过某个工作场所时，注意到那里的人们步履轻盈、充满自信、精力充沛，会随意地聚在一起召开临时会议，那么这些都是有价值的信息。

倾听并不只是借助自己的耳朵来进行。我在讲话时，除了观察我自己之外，还会利用自己的耳朵、眼睛和身体去感受观众的反应。当我看到人们在记笔记时，我就知道他们对我阐述的某个观点产生了共鸣，明白我应当停顿一下，这样他们就不会错过我下面要讲的内容。如果我觉察到观众们有一丝疲惫或者烦躁不安，我就会让他们站起来做个游戏（诸位将在第13章学到关于和观众互动的更多内容）。如果出现明显的技术故障，我就会公开指出。如果房间太热，我就会努力解决这个问题。对观众表现出同理心，意味着我关心他们和他们的感受，这就是有意识和无意识之间的差别。如果你没有意识到自己的麦克风声音太大，或者麦克风没有声音而你讲话的声音又太低，你很快就会失去对现场的掌控。

诸位可以将这种敏锐的倾听方式想象成那种远距离的投球和接球。比如，我和你正在进行一对一谈话，但彼此相隔50码（约为45.72米）的距离，这就好像“远距离投球”。我说完之后，作为倾听者，我会等着看一下你是否会“接住”我所说的话。这意味着我不但要看到这个球击中了你的手套，而且还要听到“啪”的一声。接下来我会停顿一下，在继续开始之前确保你已经接住了球。同样的技巧也适用于面对少量观众甚至是大量观众发表讲话的情况。简言之，在继续阐述下一

个观点之前，一定要倾听观众的反馈，并留出适当的时间让大家完全理解你的讲话内容。

利用审美意识

随着你的表演越来越成功，你会准备好继续提升自己的水平，进入更高级的倾听阶段。这一阶段需要审美意识——表演者的第六感，即当他们在舞台上进行表演、与观众和周围环境进行互动时，他们能感受到别人对他们的看法以及观众的反应。在求职面试、谈判或者生活中任何重要的表演场合，你都可以这样做。经验和努力能够催生新的能力，你对自己的看法就是观众对你的看法。正如我在前文中提到的那样，经验丰富、准备充分的表演者能够观察到、感受到、听到现场所发生的一切，也能够在表演过程中观察自己。如果你还没有过这种体验，那么这一概念对你来说或许有些难以掌握。但是，如果你重视我给你介绍的这些关于当机立断的技巧，那么你最终会自己领悟到这一点，它相当有用。

第9章
早做取舍

你总是面临两种选择：

你的承诺与你的恐惧。

——小萨米·戴维斯（Sammy Davis Jr.）

在人生的旅程中，我们要利用信念和勇气来做出坚定的选择。这是演员的秘密武器，用来带给观众惊喜，营造戏剧氛围。它也是你们的武器。如果用意美好但选择错误，这没什么关系。但如果你害怕做出选择，或者根本没有做出选择，这对你的表演来说就是致命的。为什么？对许多人来说，自我怀疑和拖沓会一直阻碍他们采取行动。

我发现，在抓住机会进行演讲以及在其他场合公开亮相的时候，人们面临的最大障碍之一就是无来由地担心自己会做出错误选择。然而，如果你不做出重大选择，有时也是冒险选择，你的表演就不会像“奇迹面包”那样独特、刺激。只有做出坚定的选择，你才能获得成功和进步，强化你的承诺，并通过你的努力和表演来改变自己和世界。

对我来说，这一原则十分重要，因为这是那些成功人士行事时常用的技巧，并且它也在你的能力范围之内。做出正确、坚定的选择并不要求你有多么聪明或者多么出色。J·K·罗琳（J. K. Rowling）曾写道：“展现真实的自我是我们的选择，而非我们的能力。”做出选择是一种可以学习和运用的技巧。

首先，做事不要拖沓。如果你一直在为该使用哪种鱼饵而犹豫不决，而不把钓线投向水中，那么你永远也不会钓到鱼。除非你做出坚定的选择并使其发挥作用，否则，你永远也不可能发现自己的超级目标、弄清楚自己的动机、肯定别人、进行冒险，也学不会活在当下、当机立断和舞台想象。

的确，做出坚定的选择需要勇气。我认识许多人，他们都有做事拖沓的毛病，他们对此也很清楚，努力想要克服它。我还认识许多人，他们都曾为拖延症所苦，浪费了销售良机，错过了最后期限，痛失爱人，计划付诸东流，事业受损。

不根据承诺早做决断，会时时阻碍你的发展。举个例子来说，我当演员的时候，在我的经纪人打电话告诉我约定好的试镜时间后，我会径直前往他的办公室取剧本，看一下选角导演让我准备哪些镜头。之后我步行前往星巴克，在那里找到免费座位，坐下后我就开始研读剧本，并思考选角导演、导演以及制片人对我要尝试扮演的这一角色可能有什么样的期待。

我犯下的第一个重大错误就是一直在猜测他们的期待，并尝试迎合这种期待，却没有对最重要的事情做出我自己的决定。遗憾的是，直到离开演艺圈多年之后我才意识到这一点。当时我完全是一厢情愿，彻底把事情的重要性搞反了。事实上，选角导演、导演和制片人希望我向他们展示这一角色应当如何演绎，即我认为应当如何演绎它。选角导演希望试镜演员能够有出色的表现，因为他不想被解雇。

如果导演对演员不满意，那么他更换选角导演的频率会比伊丽莎白·泰勒（Elizabeth Taylor）更换丈夫的频率还要快。他们会如何解决这一问题呢？当然是换一名新的选角导演了。讽刺的是，在大多数情况下，新的选角导演介绍来的试镜演员还是同一批人。看起来好像有许多演员可供挑选，但实际上，在洛杉矶市和纽约市，只有少数演员可以真正得到试镜机会。导演希望试镜演员向他展示如何演绎这一角

色。为什么？因为这可以让他的工作轻松一些。他需要处理的问题很多，其中他最不想做的就是教你在演绎这一角色的时候应做出怎样的选择。并且，在试镜时，他可能在想："我希望这个演员不要问我任何有关角色塑造的问题。"因为尽管电影公司给他投资了5 000万美元来拍摄这部电影，但这却是他的电影处女作。之前，他只拍过视频，从没有指导过电影演员演戏。当然，情况并不总是如此，但通常是这样。

表演者的工作就是进入现场，做出重大、坚定的选择，向决策人和观众展示自己有想法，也愿意冒险。因为即使你所有的决定都无法产生令人满意的效果，但他们至少知道你是一个能够做出大胆决定、早做决断的人。

这也是你们应该做的事。当由你负责制订家庭度假计划、为初次约会选择餐馆和安排相关活动、参加求职面试、组织演讲内容或者安排其他需要做出选择的活动时，你的工作就是要迅速做出决定，尽可能清晰、大胆地决策。向招聘人员表明你愿意做出选择，并且观点明确；向你未来的爱人表明你视野开阔，不仅会考虑约会时的活动，还会考虑你们的未来；向观众表明你目标明确，清楚自己为何走上舞台，明白自己应当做些什么。如果你能够做到这些，同时当形势发展需要新思路或新方法时，又能够随机应变，那么你在生活的所有场合中都会成为一流的表演者。

我和我的团队成员一直在努力这样做。我不会整天指示我的运营总监该做什么。我们会设定年度目标、季度目标、月度目标，甚至是某个星期的目标。他的工作就是做出选择，保证达成目标。对于我们的创意团队，我会告诉他们我想看到的结果，之后由他们做出具体选择，达成目标。这并不复杂，但需要勇气。顺便说一句，我只聘用有勇气的人。我愿意同那种经常打破常规的人共事，而不愿同那种畏首畏尾、裹足不前的人合作。

如果你无法早做选择，你就不可能得到你所期望的那种非凡结果。

早做选择不意味着匆忙决策

在进行选择和做出决定的时候，一定要目标明确。我不建议大家在不确定的情况下就开始做展示或者做出改变。通过做决定，你可以搞清楚哪些行动有效，哪些无效，这样你之后做的选择才会更好。同样，冒险的基础就在于要搞清楚愚蠢的冒险和聪明的冒险之间的差异。

马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在其《眨眼之间》注（*Blink*）一书中，成功推广了以最少的信息和生活经验为基础的“薄片”决断心理模式。格拉德威尔利用约翰·戈特曼（John Gottman）作为范例，此人是一位知名的婚姻问题专家，声称自己可以通过对一对夫妇不到1小时的观察，推测出这对夫妇是否可以维持至少15年的婚姻关系，而且准确率达到95%。把“薄片”模式应用到我们讨论中的做法基于做选择时你的知识和经验的可靠程度。

当你身处陌生领域、主题全新的区域或者完全不熟悉的环境中，你在进行选择时会更加慎重，直到拥有自信。这样做是有道理的。记住，你在及早做出选择的时候，通常会克服犹豫不决的心理和对于决策的恐惧；而当你匆忙做出选择的时候，你只是在不计后果地做决定。

比如，在招聘过程中，你的决定会影响他人，甚至影响你的团队或企业的存亡。这种决策不能操之过急，除非你已经接触并考察过足够数量的候选人，也让其他利益相关者考察过入围最后一轮面试的应聘者。对这一过程操之过急就是匆忙决定，而当你相信自己掌握了足

够的信息再做决定则是早做选择。我不久前聘用了一名新助手，她心甘情愿地经历了一次长达两个月的面试过程。我在决定聘用谁的问题上进展缓慢，但我很早就决定招聘一名新助手。我没有等到水没到喉咙才行动，因为到那时即使是世上最优秀的行政助理也难以帮助我。

打破无须准备的“神话”

我最后要说的是，早做选择是演练过程中的核心，诸位可以通过阅读本书第12章掌握这一内容。如果你没有做出选择，就说明你没有做好准备工作。世界上最优秀的演员往往在上台之前就已经做好了准备，他们中的一些人会在上场之前同道具师开玩笑，也有一些人会安静地坐在角落里，还有一些人会活动身体以提振精神。他们都在以不同方式放松身心，都已经准备就绪，等待上场。他们已经进行了有效的演练，提前做好了决定。他们不会在演出过程中进行选择，不会依靠他人或机器提词进行表演。由于提前做出了选择，他们在演出时会表现得很放松。更重要的是，他们不会害怕表演。相反，他们渴望进行表演。

这可能是演员和那些对自己即将进行表演心存恐惧的人们之间最大的差异。演员们迫不及待地想要登台演出，而非演员则紧张不安，甚至不敢走上舞台或直视镜头，这主要是因为他们没有做充分的准备，也没有提早做出重大、明确和大胆的选择。

还有一些高层管理人员和领导者，他们鼓吹无须准备或演练，就可以临场发挥出色。但我发现，在10次中有9次这样的情况——在进行演讲或演示的头天晚上，他们中的绝大多数人都会忙着整理自己的演讲幻灯片。我听过数百场准备不充分的演讲，可以轻易发现这些表演缺乏演练，这些表演本来对演讲者来说意义重大，但却完全被他们搞砸了。

要想早做选择，需要极大的勇气，我知道你们都具有这种勇气。

---

1. 《眨眼之间》简体中文版由中信出版社于2014年4月出版。——编者注

第三部分
公开演讲的大师培训课

到目前为止，你已经明白了要主动克服恐惧心理，让批评者闭上嘴巴，通过舞台想象在不同的场合出彩，无论是在生活中还是事业上。你还学到了6种原则，它们是一种内在的运作机制，适用于所有场合的表演。你也开始从不同角度来看待表演，因为你已经具备了表演者的思维模式。

正如我在本书开头所提到的，我有意在进行由内而外的探讨——讨论那些表演者面临的比较紧迫的问题，例如恐惧、焦虑、角色扮演和展现自我，而不是由外及内、简单地介绍表演技巧。

我曾要求大家改变看世界的方法和行事方式，要求大家对于自己作为一名表演者有更高层次的想法。到目前为止，大家已经意识到，不必成为演员也可以进行表演。最重要的是，大家已经学会如何利用演员的表演技巧在生活中的所有场合展现自我。

现在，是时候探讨细节了。我将告诉你们一些具体的方法，以及一些可操作的方案和程序，用来创作、演练和完成演讲。我对你们的承诺是这样的：第三部分中的技巧能够帮助你们做出与众不同、出类拔萃的演讲和表演。

第10章
如何练就引人入胜的语言和演讲

本章将介绍一些策略，让大家创作出来的内容可以一改之前的空洞乏味，变得优美流畅，适合不同表演场合的需要——从演讲到团队演示，再到求职面试。同本书其余部分一样，你们将读到大量关于演讲的内容，但相关方法实际上对于工作或生活中的任何表演场合都有效。我会告诉大家如何制订表演之前的计划，如何组织内容，如何掌握富有创意和高效可行的写作方法。

大多数表演都需要有效的内容创作过程。然而，我们先不要把它想象成撰写演讲稿，而是一种创作过程，即把你的想法组织成一种可以兑现承诺的、引人注目的表演。即使你认为自己不具备写作天赋，也不要担心，你可以从埃德加·赖斯·巴勒斯（Edgar Rice Burroughs）的话中得到安慰："我之所以成功，或许是因为我一直认为自己对于写作一无所知，只能努力地把有趣的故事讲得妙趣横生。"

你或许是位经验丰富的作家，熟悉创作和改稿周期；在有需要的时候，也会写写演讲稿和剧本，但并没有将其视为一种特殊才能；你偶尔还会写邮件。在此我并不是要评估你的写作水平（在公开演讲中，清楚该使用逗号或分号并不能为你加分。我在后文中还会谈到这一点，即口语和书面用语是不一致的），而是要给你提供一种方法，消除你对准备一流的文稿所怀有的恐惧、疑问和困惑，这样你就可以在聚光灯下心无旁骛地表演。如果你想表达重要信息，那么你需要找到合适的说辞。

你们在阅读本章的时候，请考虑如下问题：

•**在写作过程中，哪些部分让你感到最困难？** 是开头部分和构思部分，是组织文章结构那一部分，还是如何发现、锤炼和讲述故事那一部分？

•**对于你要进行的演讲和表演，你的超级目标是什么？** 推销一种服务，提升自己团队的成绩，吸引新的投资人，还是提升事业或行业意识？我发现表演中最常见的错误之一，就是为了获得观众的认可而忽视了真正的目标。

•**为创作留出足够的时间。** 倘若如此，你就会很开心。极少有人意识到，创作活动是一个反复的过程，或许这个星球上有些人可以一次性地创作出完美的作品，但我还没有见过此类人物。

•**再强调一次，我所介绍的与演讲有关的大多数方法也适用于其他类型的表演。** 就像你为某次演讲设计了一种三幕式结构，你也可以将这种三幕式结构加以调整，用于你主持的月度工作总结会。

有效创作的三个基本要素

要素一：做好创作准备

在进行公开表演之前，可以采取简单的五步练习法做好内容创作的准备工作。这非常有用，可以作为后续创作的参考，也可以作为热身环节，为正式开始创作做好准备。请回答下面的问题：

•**你要进行的是什么类型的表演？** 是一场45分钟的主题演讲？是在销售会议上的一个20分钟的部门总结发言？是朗读你的作品的片段？是针对投资人的一次15分钟的宣讲？是演示软件功能？是参加一次面试？还是进行产品推广？

•**观看表演的观众是谁？**谁是你的观众？他们的兴趣和关注点是什么？如果你要面对700名公立学校的教师发表讲话，他们期待听一场教育报告吗？你是要主持一场网络研讨会来展示你们的新产品，还是要在你儿子的婚礼上致祝酒词？

•**观众可以从你的表演中收获什么？**你的表演会教育、激励人们，还是会提升他们的某种意识，抑或兼而有之？

•**你希望观众有何反馈？**你希望观众对于你的表演做何反应？你希望他们持什么态度？

•**你打算如何应用自己的表演？**如果可以，你会如何重新定位和调整你的表演内容或材料？你能否把一次10分钟的讲话扩展成更长时间的主题演讲？你能否把产品演示转变成一场网络研讨会，或流媒体问答会议？

下面，让我们开始构思表演内容吧？

要素二：构思表演内容

优秀的公开演讲可以宣传你的重要思想，改变人们的思维方式、认知和行为。毫不夸张地说，你的表演甚至可以拯救世界。假如你的演讲促使现场的某个人在生活上做出了积极的改变，你就改变了他的世界；假如你的表演极大地提高了某种产品的销量，帮助你的公司取得了巨大成功，创造了更多的就业机会，你就改变了新雇员的世界；假如你在儿子婚礼上的祝酒词让他的新娘感到自己是你们家庭中的一员，你就改变了她的世界；假如你向观众传播预防性保健的重要性，其中一人事后去体检，结果及早发现了健康问题，你就改变了他的世界。我的公开演讲培训公司并不是无缘无故地被人们称作“培养英雄的摇篮”，因为我们的目标就是用一次又一次的演讲去改变世界。

如果你想让演讲产生改变世界的效果，那么你需要详细的计划和让人脑洞大开的想法。你也需要一个框架，让观众能接触到这种脑洞大开的想法。你还需要选择恰当的结构来组织内容。（专家并不总是比新手知道得多，但专家之所以被看作专家，是因为他的信息组织水平高。）

什么是脑洞大开的想法？

脑洞大开的想法是对你演讲中所做承诺的支撑。的确，它是你想表达的重点，也体现了你的信念，无论你的题目是什么，它都占据重要的位置。脑洞大开的想法旨在告诉观众世界的本来面貌，让他们明白如果你的想法成为现实，世界将会变得更好，这就是你演讲中的承诺。同时，它还向观众表明，如果他们不采取这种新的思维方式或生活方式，世界将会变得更糟。

对于公开演讲和沟通行为来说，这一点为什么很重要呢？因为你想让观众改变他们20年、30年、40年甚至更长时间以来一直秉持的观点，而我们总是执着于寻找不听他人说教的理由。如果你希望他们听取你的说教，那么你的讲话内容中必须有脑洞大开的想法，让他们相信你的思想和承诺能带来他们期盼的结果和好处。

你的想法或许会引发争论，挑战观众对于你的演讲主题的固有看法，以及让他们疑惑为什么自己的观点存在漏洞。你的表演一定不要带有挑衅色彩，它可以有争议性，但这只是因为话题本身具有争议性，而表演不能带有攻击性。

表演也不一定要新颖，只要你的想法植根于你的专业特长和整体信念之中即可。记住我之前讲过的话：你不一定非要通过与众不同来彰显自己的卓越。对你的表演内容来说也如此，无须为了不同而不同。记住，脑洞大开的想法才是你整个表演的基础，它可以兑现你向

观众做出的承诺。是的，它是一种思想，但它是一种可以付诸实施的思想。

你的想法不一定得解决世界性问题。它可以推动技术革新、提高商品销量或推进业务项目。对你和你周围的人来说，这些通常都是重大问题，它们关乎你们的生活。

下面，我要跟大家分享几种不同的演讲和表演实例，请注意其中的表演和思想。各位可以通过谷歌搜索引擎查找我下面罗列的演讲，并研究它们。请观察每位演讲者的表演方式，他或她如何利用自己的声音和演讲内容来进行动态比较？他或她使用了道具或视频吗？他或她是如何组织讲话内容的？当然，大家还要留意其他所有你认为有用的东西。

•马丁·路德·金（Martin Luther King Jr.）博士的演讲“我有一个梦想”（I Have a Dream）：美国对白人和黑人所承诺的自由和机会平等不会实现，除非实现真正的种族融合。

•埃利·威塞尔（Elie Wiesel）是一位大屠杀幸存者，也是一位人权活动家。他创作了《夜》（*Night*）和另外56本书。他于2011年在华盛顿大学那场著名的毕业演讲中提出了自己的思想：在存在不公和发生迫害的地方，不要袖手旁观。

•吉尔·博尔特·泰勒（Jill Bolte Taylor）在TED大会上的演讲“感悟中风”（My Stroke of Insight）：她在中风后经历了极度痛苦的康复过程，其间她探索了大脑的活动。她发现从神经学上说，人们对于和平与联系的渴望与人们对线性思维的渴望基本差不多。

•奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）2008年在斯坦福大学毕业典礼上的演讲：许多人都意识到，也愿意承认，英明的决策来自倾听内心的声音，遵从内在的智慧。

•苏珊·凯恩（Susan Cain）在TED大会上的演讲“内向者的力量”（The Power of Introverts）：不要要求内向的人改变自己，我们

应当接受他们，因为他们有能力成就伟大的事业。

•赛斯·高汀（Seth Godin）在TED大会上的演讲“我们领导的部落”（The Tribes We Lead）：互联网正在为我们提供新的社交机会，让人回想起古代部落的力量。

在上述每一场演讲中，演讲者都明确表达了基于伟大思想的承诺，并且说明了观众通过倾听和关注可从中得到什么。然而，无论你的伟大思想具有何种改变世界的力量，观众必须将演讲内容和演讲者联系起来。如果你的观众不清楚你为什么值得信赖以及你的演讲跟他们有什么关系，他们就不可能形成这种联系。

在我举办的一次研讨会中，一位年轻的美国海军军官做了一场关于士兵对他们的配偶或伴侣实施家庭暴力的主题演讲，并探讨了报案等阻止此类行为的方法。出于个人原因，他没有说明自己为什么做这样的主题演讲，研讨会上也没有人知道原因。是因为他曾实施过家庭暴力，现在想进行弥补？还是他的姐妹曾是家庭暴力的受害者？倘若他能略微解释一下这一点，告诉大家为什么这一话题对他来说如此重要，观众就会理解他，并将其视为一位真诚的演讲者。

下面这些问题可以帮助大家在各种场合形成脑洞大开的想法：

•对你来说，什么事情至关重要？你对什么充满热情？

•这一点能否让世界的某一方面变得更好？

•你与这一主题之间有何个人方面的联系？

•观众对这一思想做何感想？他们的困惑、焦虑、希望和梦想是什么？

•如果不改变，需要付出的代价是什么？

•你做出的承诺是什么？观众可以从你的演讲中收获什么？如果观众采纳你的想法，世界会有何变化？（请记住，有时候“观众”可能仅指坐在你对面的某个人。）

现在开始撰写你的演讲内容。

组织伟大思想的模板

当你在为观众组织你的思想和寻找写作方式时，你思考的是他们倾听和评估你的思想的方式。这对你的观众来说是一种极好的服务，无论他们是天使投资人还是济济一堂的同事。组织得越充分，你就越容易记住具体的结构和内容。还记得你上学期间在写作文之前撰写提纲的经历，以及老师讲过的这样做的理由吗？你创作的内容关乎你的生活，其结构可以加强你对内容中最重要的那些方面的重视。

幸好你可以用一些模板来组织你的思想。这些模板对许多非虚构类畅销书、主题演讲、团体演示、小组讨论和演讲都很有用，其结构值得信赖，你可以用它们来为你的下一次表演做准备。它们有助于引导观众理解你的思想和演讲主题，也可以综合使用。下面我以书为例，而不用演讲为例，因为人们很可能读过同一本书，却没有听过同样一场演讲。

•**问题/答案型结构：**生动阐述每一个问题，然后提供令人信服的答案。在这种结构中，问题和答案交替出现，你把解决问题的诀窍融入故事和数据，逐渐形成一个完美的结果。政客们经常使用这种结构。（这一点仅供参考，因为并不是结构让一些政客们言行不一。这种结构本身是无害的，连一只苍蝇都伤害不了。人之所以言行不一，只因为其本身就是虚伪之人。）

•**数字型结构：**喜欢商业书籍和演讲的读者都知道，数字型结构是一种传统标准。或许你熟悉史蒂芬·柯维（Steven Covey）的

著作《高效能人士的七个习惯》（*The 7 Habits of Highly Effective People*），该书就反复利用了这种结构，因为这种结构切实有效。数字型结构允许你把一些建议或想法分解成容易理解的几个部分，你用数字标记出来的这些部分可以是答案、原则、要素、规则或价值。在大多数情况下，你可以采取任何顺序来陈述要点，而你用数字标记出来的那些部分总会指向你的思想。

•**时间顺序型结构：**按照时间顺序或逻辑关系，从过去到现在再到将来，逐步呈现信息。格莱德·柯蒂斯（Glade Curtis）的著作《孕妇每周必读》（*Your Pregnancy Week by Week*）是一本著名的畅销书，该书采用的就是这种结构。史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）在介绍苹果播放器和苹果手机时采用的也是这种结构，令人印象深刻。他一次介绍一种特征，带领观众逐步了解新产品的功能。

•**模块型结构：**我在《自媒体时代，我们该如何做营销》和《超越营销》这两本书中用的就是这种结构（还采用了时间顺序型结构）。这意味着你可以按顺序阅读这本书和学习书中的内容。与此同时，书中的各个部分也是模块化的，读者可以独立阅读和学习各个部分。你可以在不同模块中找到你需要的信息，而不必通读整本书。

•**比较和对照型结构：**这种结构适用于讨论两个重要问题或主题，由此你可以发现两者之间的差异。比较和对照知识产权法在美国和中国的作用是一种挑战，而就同一主题在其他10个国家之间进行比较和对照则是另外一种挑战。吉姆·柯林斯（Jim Collins）在其著作《从优秀到卓越》[注]（*Good to Great*）以及他以此书为基础发表的上百次演讲中，都成功采用了比较和对照型结构。柯林斯团队对1 400多家公司进行了分析，从中甄选出11家成功的公司，然后通过比较和对照找出让这11家公司从所有公司中脱颖而出的变量。

•**三幕式结构：**亚里士多德著名的三幕式结构可以作为你的演讲结构，即交代背景关系–冲突发展–结局。许多戏剧和电影的情

节设置都建立在这个结构的基础之上。交代背景关系（第一幕）呈现特定的环境和背景，用商业语言来说，就是你当前推出的一系列产品。当讲话者或角色人物与其目标之间出现障碍的时候，就会产生冲突（第二幕）。在生意场上，这种障碍可能是曾经受欢迎的产品过时了，利润受损。当讲话者或角色人物成功克服了障碍，就到了结局部分（第三幕）。比如，推出了经过市场检验的新产品，销量回升，问题得以解决。

两种类型的演讲

关于演讲，还有另外一种重要的分类方法。演讲主要可以分成两种类型：课程型演讲（内容丰富或资料翔实）和信息型演讲（传递信息或经验）。你需要根据演讲风格和观众期望来选择演讲类型，决定哪种类型的演讲对于你以及实现你演讲的超级目标最有效。为了达成某种特定的教育目标，可以选择课程型演讲，比如关于"自媒体时代，我们该如何做营销"的主题演讲或者是关于新的生产协议的演讲。课程型演讲应当为企业管理演讲提供详细的建议，或者为励志演讲提供规范的步骤。总之，课程型演讲必须有充足的信息和脑洞大开的想法。

虽然信息型演讲也会激励、鼓舞人们，通过睿智的视角和新的生存法则给人们带来能量，但总体说来，它不具有规范性。婚礼祝酒词就是一种信息型演讲，赛斯·高汀的许多演讲也是这个类型，以及大多数的TED演讲。但是，我不认为做任何事情都只有一种方法，不要过多地受结构和类型的影响。信息型演讲也常常会提供协议，或者包含知识产权的内容，而课程型演讲当然也可以传播伟大的思想，激励人们。我罗列出这些结构类型，只是希望大家可以将它们作为一种方式，运用到创作过程中。

事实上，关于本书我所做的主题演讲并没有遵从上述任何一种结构。相反，那是一场寓教于乐的演出，我同我的搭档、来自

HeroicPublicSpeaking.com的埃米（Amy）一起表演。我们既传播了内容，又进行了表演。现在，我并不要求你们为了阐明自己的观点既创作又表演。话虽如此，诸位或许也可以带给自己惊喜，或许你具有表演天赋，也有表演欲望，希望可以在下一次季度总结会上表演一番。那就大胆尝试吧，加油！

重新组织和规划信息

当你完成了一件烦人的家务活，比如清理地下室，把所有文件归档，举办庭院旧货义卖会，把你不会再用到的那些陈旧的飞行棋、大酒杯和越野滑雪板处理掉，你的感觉会有多好？这可以让你腾出手来全心全意地处理重要事务，比如，进行额外的演练，撰写结构严密、计划周详、思想成熟的演讲稿。

你可以一直研究下去，并对文稿进行必要的修改，在你参加的所有活动中出尽风头。在你的许多同事还在东拼西凑、临阵磨枪的时候，你却可以把信息型演讲拓展成内容研讨会，或者把内容研讨会浓缩成高水平的信息型演讲。

只围绕一个模块进行演绎，我们就可以把一场包含三部分内容、时长为60分钟的主题演讲重新组织成一场20分钟的TED演讲。我们还可以拓展这60分钟的主题演讲，使其适用于三个小时的研讨会。当你利用由7个要素构成的数字型结构时，你可以悉数告诉听众或者只传达其中的几个；当你利用问题/答案型结构时，你可以同自己团队内部的人分享其中的一些问题和答案，也可以同执行委员会成员分享所有的问题和答案。

要素三：积极有效地进行内容创作

第三种要素让你付出一种代价而收获两种成果：它逐条提供建议，把你的表演或表演计划落实到文字上；它帮助你改善工作程序，

为维持你的心理健康和实现事业目标提供最佳服务。

请注意，演讲稿不一定非要写成书面文字，即使写下来，也不一定非要一字不差地背下来。相反，你可以列出一个提纲，写下要点、论据、故事以及其他内容。即使有了这些，你也必须进行演练。这两种类型的演讲都需要反复进行演练。

我指导我的一些学生进行演讲稿写作和背诵，他们由此学会了如何表演得自如、真实和轻松，让观众觉得整场演讲都是精心创作出来的。还有一些学生更愿意采用前文提到的结构，通过这些结构来进行现场发挥（这与即兴表演不尽相同）。他们通常会利用便笺来组织和记忆演讲中的所有内容：要点、故事、与观众的互动以及其他内容。要想表现得出色，演练同样是必不可少的。我将在第12章中告诉大家到底如何进行演练。

请大家采用下面的7个步骤来进行有效的内容创作：

1. 列出你所知道的关于演讲主题的一切内容。这样做的目的是发挥你的创造力和想象力，避开线性思维模式下的判断和考虑。开始时随意地写或者说，目的就是把你能想到的全部内容罗列出来。我常常采用说的方式，找人帮我做记录，你也可以采取录音的方式。

2. 通过对相关想法分类来组织你罗列的内容。找到要点和论据，然后对它们进行分类。你或许喜欢使用我前面提到的便笺技巧，或者喜欢使用思维导图的方法，或者可以通过谈话和做标记来组织内容，比如与自己信赖的同事边吃午饭边讨论一下相关内容。

3. 着重强调与你的主题有关的直接经验。你如何用自己的经验说服观众做出改变？如果你谈论的是健康问题，那么你曾战

胜哪些疾病？如果你试图让学校董事会改变政策，那么你的孩子在当前的政策下经历过什么？

4. 收集能够证明你的主题的直接资料。着手寻找那些你认为与主题相关的、可信的资料。请遵守一条简单而明智的调查原则：优先采用那些经常被媒体和学术界采用的最权威、最可信的资料，而忽略那些你通过谷歌搜索引擎找到的大量不够权威的研究结果。

5. 在你的内容中找到所有逻辑上或说服力方面的缺陷或弱点。观众会提出什么样的反驳观点？你会如何巧妙地应对这些质疑？找到人们对你的想法、经验或表现方面可能提出的各种质疑。

6. 启动修改程序。内容创作常常会出现混乱迹象，就像演练一样。如果你不得不多次修改文稿，不要感到沮丧。写作就是这样的，需要一遍一遍地修改。我建议你采用这样的修改方法：浏览一下你的笔记，挑出那些对主线（电影、戏剧、著作或演讲中的主题或重要情节）和表演过程有用的段落、故事和资料。或者，挑出那些用不上的内容，把对主题无用、无助于传递你的思想、改变观众的想法、感受或行为的所有东西剔除。这构成了一个循环过程：整理资料–组织内容–修改。这也是一种富有创造力的体验，它与你在工作中的喜好有关，如果你能发现一种对你更适用的不同的方法，就再好不过了。

7. 删，删，删！在修改之后，你就要开始“谋杀自己的宠儿”了。[顺便提一句，尽管多年以来一直存在张冠李戴的错误，但这个说法最早是阿瑟·奎勒·库奇（Arthur Quiller-Couch）爵士于1916年在其《写作艺术》（*On the Art of Writing*）一书中提出的。]我为什么要向你们提出这一建议呢？因为我们中的许多人通常会在重点部分不断添加细节和例子，以确保观众能够听明白。又或者是因为我们希望观众认为我们聪明，知道我们在讲些什么。请注意，不要让无关的细节扰乱正常表达，表达要切中要害——在关键部

分，选择用最权威的细节、例子或数据。在很多情况下，要想说服观众，其实并不需要过多的信息。

形成鲜明的对比

在接下来的这个阶段，诸位将学习如何形成鲜明的对比。这种策略可以让你的表演特色鲜明，它是剧作家、导演、演员、作曲家、音乐家、摄影家以及其他许多艺术家所掌握的一项技艺。它不是一个新概念——虽然对你来说它可能是新的，但却是一件秘密武器，有助于表演者创作出富有想象力、令人叹服的内容，进而征服观众。我在纽约大学研究生院学习的时候接触到这种策略，它开阔了我的眼界，让我认识到是什么让一些演员大红大紫，而让另外一些演员籍籍无名。

表演时采用对比策略的目的简单而深刻：吸引观众。对比就是有意识地在你的表演中设置差异，超乎观众的预期，出乎观众的意料。我们知道，注意力的持续时间和期望值的大小是由我们见到的所有娱乐活动塑造的，是由电视、电影和戏剧中真正出色的表演大师创造的。缺乏变化的表演只会让观众感到枯燥乏味。

没有人愿意表现得单调乏味。我们中的许多人会逐渐了解和喜欢上自己准备的材料，却无法弄明白观众的反应。除非你有意识地运用对比策略，否则你的表演就有可能达不到预期的效果。

因此，当你看到自己的文稿或创作内容逐渐成形，并呈现在墙上、白板上或手提电脑上的时候，你就应当开始寻找合适的位置，植入三种不同类型的对比。

1. **结构型对比：**你如何组织材料，利用不同类型的内容。这种对比关乎你如何利用故事、数据、连贯的叙事和各种建议。

2. 情感型对比： 观众如何从情感上体会你的表演。这种对比关乎如何擦出不同的情感火花，比如沉重的、感人的、乐观的、悲伤的或是讥讽的。

3. 表演型对比： 你如何通过身体、语言和视觉效果来表现内容。这种对比关乎你如何调整声调、声音，把握时机和节奏，以及改善表演的视觉效果和你在舞台上的移动速度，或者在其他场所的移动速度，无论是在讲台上、会议室里，还是教室里。

你所做出的许多选择常常会涉及不止一种类型的对比，下面让我们逐个分析一下。

结构型对比

我们从如何安排各部分内容来看结构型对比。在你把繁杂的思路整合到内容之中的同时，请把握好节奏，比如，你在销售会议上的讲话。你的讲话内容主要是关于销售趋势和统计数字的，你将这些内容融合在该领域一位销售代表的故事里。可是，在进入正题——讨论你们部门未来的发展方向——之前，这个故事却被一个笑话打断了。

任何一份国情咨文讲话都是结构型对比的典型案例，因为它很好地平衡了多个因素，比如统计数据、例子、政策陈述和励志故事。当你参加求职面试的时候，合理利用数据、例子、故事和细节来展现你的资历会产生良好的效果。同样的做法也适用于向管理团队阐述新的企业经营理念。

我非常欣赏表演者采用结构型对比的技巧。比如说，美国前总统比尔·克林顿（William Clinton）在2012年民主党全国代表大会的演讲中，从摆事实（他称之为“算术”）到进行个人反思、讲故事，再到阐述政治理念，表现得驾轻就熟。奥普拉·温弗瑞在2008年斯坦福大学毕业演说中，把个人经历和感悟同生活经验、名人语录以及一些数据资

料结合在一起，突出展现了她的思想，即正确的价值观和敏锐的洞察力是带你通往成功的最有力的指南针。

情感型对比

理想的状态是这样的，你带领着观众同你一道乘坐情感的过山车。在这一过程中，你所做演讲的类型和现场观众的结构，从某种意义上说，会影响演讲的时长、语言和效果。如果你在向一些财务总监做演示，内容是关于一种管理和记录盈亏账目的新方法，那你或许就不需要应对地缘政治问题，但你依然可以抓住重要的感人时刻，利用情感型对比，通过讲述与财务人员有关的幽默，借助例子和数据，来强调他们工作的重要性，激发他们对工作的自豪感。

在公开演讲中，乔·拜登（Joe Biden）是一位善于利用情感型对比的大师，他变换情感语气的能力和意愿令人印象深刻。在新参议员宣誓就职时，他表现得就像你的一位有些古怪但热情的叔叔；在发誓打击伊斯兰国极端组织（ISIS）时，他表现得就像一位愤怒而严厉的自由世界的首席运营官；在竞选过程中，他表现得就像歌手法兰克·辛纳屈（Frank Sinatra）那样迷人。总之，拜登深谙如何赢得观众的心。

表演型对比

我会在后面的章节中更加详细深入地探讨如何设计、充实和实践表演型对比，因为这涉及你在聚光灯下的现场表演。表演型对比很重要，你会发现自己经常用它来为自己服务。表演时你可以有意制造表演型对比，变换你在现场的位置，变换方式去利用视听手段，比如你的声音、音效或音乐。

每天我们都会体验和应用表演型对比。在同朋友随意聊天时，我们会轻松转换语言风格和语气，一会儿东拉西扯、插科打诨，一会儿又一本正经、侃侃而谈。在圣诞节和光明节上，我们的表演伴有灯

光、道具、歌曲和仪式；在会议上，当我们想让别人接受我们的观点时，我们可能会站起身来，利用舞台空间和白板做演示。

我的工作搭档埃米同我一起主持“英雄演讲研讨会”。我知道，我们这个团队成功的原因之一，就是我们俩有着很大的表演型差异。我一身黑衣，她一袭白裙；她秀发披肩，我留着光头；我的语速飞快但不连贯，她的声音悦耳动听，讲话从容不迫；我经常被视为看上去严肃但实际上很温和的人，而她却经常被视为感情丰富但实际上内心笃定的人。作为工作搭档、主持人搭档和培训搭档，她表现出来的是“阴”，而我表现出来的则是“阳”。这就是当初我邀请她加入我们团队的原因之一。

下面我们来快速看一下如何在重要的表演中运用对比手段。

假设你正对着200名审计师和会计师讲话，向他们介绍一种新型的财务管理软件平台。你的思想是，这种新平台可以借助强大的沟通和演示工具来培训管理人员，教会管理者进行财务分析、熟悉财务指标，最终产生更可观的统计数据和利润。你采用结构型对比手段，一开始就讲了一个滑稽有趣的故事，关于你爷爷的账本以及计算机出现之前会计工作的本质。接下来，你干净利落地将话题转移到工作上，采用三点分析法分析了你对公司内部的调研结果，发现公司管理人员需要更好地了解账目。至此，你停顿了一下，开始点燃观众的希望，告诉他们在新的财务体系下，财务人员与基层管理人员之间的合作会变得十分简便易行。

你详细描述这三个要点，然后从观众中选人组成三个小组，让每个小组研究三个要点之中的一个。每当你在演讲过程中提到某个要点的时候，你就请对应该要点的小组进行具体、简练的陈述，介绍一下这种办法的优点。至此，你已经在展示中加入了表演型对比。

我可以告诉你如何成为一名优秀的演员，但我无法评估你的实际表演水平。了解如何成为一名优秀的表演者是你学习过程中很重要的一个方面，同样重要的另一个方面是你的表演方式。

小结

无论你是一名会计师还是一名专业演讲家，如果你打算进一步提高自己的水平，我相信阅读本章内容都将会提升你的能力，帮助你巧妙组织表演内容，让你在演讲、面试、讲话和表演中出尽风头。下面我们回顾一下本章的要点：

1. 想要为每一次表演做好准备工作，一定要进行“预备”练习。

2. 创作表演内容的关键点是确立令人脑洞大开的想法和做出相关承诺。

3. 一旦确立了思想，那么接下来要做的就是引导观众思考并接受这种思想。

4. 你的思想必须反映你最关心的事物，必须包含承诺，必须具备独立性和普适性。

5. 你应该简明扼要地阐述你的思想，说明不进行改变将会付出的代价，以及愿意做出改变将带来的回报。

6. 把你的思想发展成演讲内容，可利用数字型结构、时间顺序型结构、模块型结构、比较和对照型结构、三幕式结构以及问题/答案型结构。

7. 演讲通常分为课程型演讲和信息型演讲两类，或者是二者的综合。

8. 在撰写内容和进行表演时，一定要综合利用情感型对比、结构型对比和表演型对比三种手段。

9. 有效的修改过程包括整理资料、组织内容和修改文稿三个步骤，同时注意它们的周期变化。

10. 找到一种适合你的写作结构。

1. 《从优秀到卓越》简体中文版由中信出版社于2009年11月出版。——编者注

第11章
如何创作和讲述精彩的故事

你是否希望自己能够构思和讲述精彩的故事，能够轻松自如地说一些人们喜闻乐见的笑话？你是否想在任何场合都能做到游刃有余，无论是在每周的团队例会上还是在做主题演讲时？在本章中，我会告诉你如何用符合你的真实自我和性格的方法做到这一点。大家在讲故事或说笑话时或许会感到害怕，但由于故事和笑话几乎适用于所有的生活或工作场合，并且感染力极强，所以大家要屏蔽自己内心的批评声，把任何有可能妨碍你表演的自我怀疑抛到一边。

故事的魅力引起了许多人的注意，《企业家》（*Entrepreneur*）杂志主编埃米·科斯珀（Amy Cosper）将2014年命名为“故事年”。正如人们常说的，我们从很小的时候起头脑里就有了故事的影子，它是人类的一种古老的表达方式。科斯帕对讲故事在工作中的作用如是说：“在所有的起起落落当中，讲故事仿佛是2014年主要的商业课。对投资者来说，金融业务依然关系重大，你讲的故事会为你赢得真金白银。”许多专家都肯定了讲故事的重要性，我已记不清自己曾多少次读到关于演讲者需要掌握讲故事技巧的文章。然而，讲故事是一回事，讲得精彩则完全是另外一回事。

你或许也听过一条建议，即表演应当从讲故事开始。但是，假如你以故事作为开头，那么它最好是一个精彩的故事。否则，在表演开始时还是讲些有智慧或哲理性的内容为妙。在很多情况下，如果演讲者以故事开头，许多观众就会想：天哪，这个家伙又要开始讲些陈芝麻烂谷子的事了！不容置疑的一点是，你的表演从一开始就应该帮你同观众建立起联系。

许多人问我如何不通过互联网或朋友找到精彩的故事。寻找和收集故事素材是一种有效的做法，但不要等到准备表演、压力骤增的时候才开始。你可以在闲暇时间与朋友或家人交流，以发现故事素材，然后慢慢加工，为日后所用。我是在练习即兴表演的那段时间学会这一技巧的，你也可以利用它。我们可以通过下面这些渠道寻找故事素材：

- 人物——首选是朋友，还有你尊敬的老师、大学室友、初恋女友或男友等。
- 地点——儿童夏令营的营地或当地的风景胜地，你最喜欢的家庭度假胜地，你常去的亲戚家，你刚结婚时住过的第一套公寓。
- 事物——你最喜欢的棒球手套，你从十几岁时开始写的日记，钓鱼竿，祖母为你织的毛衣，你刚工作时穿的那件父亲给你买的不合身的西装。
- 时间/事件——一场车祸，上中学的第一天，你女儿的坚信礼，你送第一个孩子去大学报到，一场疾病。

讲述精彩故事的5个步骤

在你开始创作有趣的故事时，需要把适用于演讲和表演的精彩故事的素材组织起来。你可能听说过，故事应当有开头、中间部分和结尾三个部分。可是，这就好像在告诉我们踢球需要用脚和5个脚趾头一样。故事的确需要有开头、中间部分和结尾，但仅知道这些还不足以帮你创作和讲述精彩的故事。

让我们深入探讨一下如何利用以下5个步骤来讲述精彩的故事。

1. 选择那些能够体现你承诺的思想意义或实践意义的故事。你可以找到一些事例，用其创作你真正喜欢的故事。但是，如果你定期面对同一群观众演讲，当他们意识到你在反复讲述同一个版本的故事时，他们就会失去兴趣。如果你是在对陌生观众演讲，就没有必要进行改动了。

2. 把感情融入故事，并表现出要讲故事的迫切感。你或许听说过，某个人讲的故事对听众几乎没有任何效果，但另一个人却用同样的故事达成了目标，因为后者真心喜欢这个故事，并花了大量精力对其进行加工。

3. 在润色三幕式结构的故事时，注意增加筹码。故事是否生动、简洁？冲突的表现是否充分、及时？结尾是否足够令人印象深刻？

4. 对故事精雕细琢，让其为主题服务。考虑一下如何雕琢故事，让其能够证明你建议观众做出的改变或者你试图传达的观点是正确的。如果有可能，我建议使用你自己生活中的故事，这样更便于润色加工，打磨，有助于表达你的观点。当然，使用其他人的故事也可以产生同样的效果。

5. 在创作和讲述故事时，采用三幕式结构。第一幕：交代特定的环境、场景、时间、人物和地点；第二幕：进一步突出冲突、挑战、斗争、不同的价值观与目标；第三幕：给出结局、变化、进步或转变。

让我们再深入地挖掘一下三幕式结构，因为对讲故事来说，这有可能是最有效的结构。我已经介绍了如何在整场演讲中利用三幕式结构，演讲中的每一个故事也可以利用三幕式结构。比如，我讲一个自己同未婚妻父母见面的故事。（顺便说一句，这完全是一个杜撰出来的故事。我不喝酒，也从未与一位名叫米米的女孩订过婚，更不会烤馅饼。）

第一幕：特定的环境、场景、时间、人物、地点，以及你的希望和目标

米米跟家人之间的关系十分亲密，比我跟家人的关系要亲密得多。他们依然住在她出生的那幢房子里。我迫不及待地想看一下她的树屋，坐在她家的屋顶上。我们第一次见面是在感恩节，我用自己的秘密配方做了一个馅饼。她向我保证她的父母一定会喜欢我，我也想向他们证明我很完美。我满心期待他们会说："要是没有迈克尔的话，我们可怎么活啊？"

第二幕：冲突，斗争，困难

让我始料不及的是，一切全乱套了。我把馅饼掉在了地上，狗吃了馅饼，然后它生病了。我们开车把狗送到兽医那儿，其间烤箱里的火鸡煳了。原来狗对我的秘密配方成分——椰子肉——过敏。之后，我和米米开着她父母的车又发生了车祸。谢天谢地，没人受伤。但等我们回到她家的时候，所有的食物都冷了，可是我们都饥肠辘辘。没办法，我们不得不在感恩节这天吃汉堡包。整个过程中，我一直在想自己太令人失望了。我猜想这可能是我们在一起度过的第一个也是最后一个节日了。当我沮丧地在厨房里喝第二杯酒的时候，我听到米米和她妈妈发生了激烈的争吵。我悄悄打开厨房的门，这样可以听得清楚些。她妈妈希望我离开她们家，我知道个中原因，这不是他们想要的美好假期。

第三幕：结局、变化、进步或转变

但是，你们知道米米说了什么吗？"这是我最喜欢的假期，因为我所爱的人都在我身边。请再给迈克尔一次机会吧，或许他在你们眼中并不完美，但对我来说他很完美。"之后我们又一起度过了4个感恩节，虽然每次都会出岔子，但这就是家的感觉，无与伦比。

练习

用你知道的一个故事，考虑一下人物、地点、事物、时间/事件，然后用三幕式结构来充实这个故事。

让观众开怀大笑

人们经常建议，以笑话作为演讲的开头。为什么呢？很显然，能让观众当场发笑简直太棒了。如果你能让人们发自内心地笑，就意味着你让他们感觉自在，也就能迅速与他们建立联系。然而，你或许不是一个专业的喜剧演员，讲笑话不是你的特长。如果你讲的笑话达不到目的，很快你就会偃旗息鼓。因此，如果你不擅长讲笑话，那就不要讲。你可以用其他方法让人们转变思维和视角，做你希望他们做的事情。你可以鼓舞、激励、打动他们，并不一定要用讲笑话的方式。

幽默是生活的调味品，稍微来一点儿便可让生活妙不可言。它也是一种礼物，不断给人带来惊喜。当观众开怀大笑时，说明他们开始享受你的表演，你也会放松下来，获得自信，展现出最好的一面。因此，尽管我不建议大家涉足喜剧演员的表演领域，但可以掌握一些简单的讲笑话的技巧，让观众捧腹大笑或者微笑。（如果你真的想成为一名职业演讲家，能让观众开怀大笑，你就可以赚到更多的钱。）

坦率地说，谁不想让人们开怀大笑呢？这是一件很棒的事情：观众笑逐颜开，心情放松。有趣的是，我发现，演讲中最能让人开怀大笑的时刻常常是即兴表演的时刻。最近，我为美国最大的金融服务公司之一泛美公司做了一次关于“自媒体时代，我们该如何做营销”的主题演讲。演讲之前，有一场关于用短信对客户做出承诺的讨论。很显然，这是非常忌讳之事。那么，我应当如何做呢？我一开始就说道：“我给大家的建议是，给你们的客户发短信。”从字面上看，这句

话很平常，但它在那一刻却显得妙趣横生。它缓解了当时因这一问题而出现的紧张气氛，观众开怀大笑。我深鞠一躬说道：“非常感谢大家让我发言，诸位晚安！”说完我就走下讲台，10秒钟后我又回到了台上。

因此，假如你希望可以在表演过程中讲提前准备好的笑话，或者即兴发挥讲笑话，下面的11条建议可能对你有帮助。

1. 笑话通常分三步来讲。如果你知道如何讲故事，你就明白应如何讲笑话。大部分笑话讲起来就像讲故事一样，都包括开头、冲突和结局三个部分，其中的关键是设置悬念。

2. 在讲有些笑话的时候，需要把所有意料之外的因素整合起来，就像双层嵌套笑话。第一层把你引向一个方向，第二层把你带往另一个方向，完全出人意料。第一层是铺垫，第二层是包袱或笑点。下面这个例子出自梅尔·布鲁克斯（Mel Brooks），内容是关于悲剧与喜剧之间的差别的。

第一层：悲剧就是，我把自己的手指割破了。

第二层：喜剧就是，你掉进了下水井，淹死了。

请注意，第一层激起了你的兴趣，这是明显的铺垫，因为割破手指并不是真正的悲剧。观众开始揣测你下面要讲什么。到了第二层，也就是包袱或笑点这一部分，你展现给观众的东西完全出乎他们的意料，这就构成了一种惊喜。你一定要确保他们无法预测出你要讲的内容，如果他们猜到了，这个笑话将显得平淡无奇。

因此，如何创作笑话呢？下面这两种练习可以帮助你。

写下具有争议性或有意思的内容，作为第一层。接着，写下观众认为你可能要讲的内容，即他们的预期。然后，反其道行之，以此作为第二层。举个例子来说：

第一层：一位牧师、一位医生和一位犹太祭司进入一家酒吧。

第二层：酒保问："这是什么情况？你们在跟我开玩笑吗？"

或者，我们看一下温迪·利布曼（Wendy Liebman）讲的一个更好笑的笑话。请注意他的铺垫是如何让你有所预期的。

第一层：确保进行安全性行为的唯一办法就是避免……

第二层：……喝酒。

这种包袱或笑点传递的内容与听众的预期不同，它展示的是一种出人意料的内容。

练习

把吉米·法伦（Jimmy Fallon）或任何一位午夜节目主持人的独白录下来，在对方抖出包袱之前摁下遥控器的暂停键，猜一下这个包袱可能是什么，然后再摁下播放键看看他到底说的是什么。最后一步：创作出一个更好的包袱。祝各位好运。

3. 共同的社会背景有助于让观众对表演内容产生认同感，这样就可以做好铺垫工作。冗长的解释会破坏笑话的效果，或者会暴露包袱的内容，这没有必要，也说明了为什么这么多的笑话都有相同的铺垫——"三个人走进酒吧"，因为观众马上就知道这是个笑话。

4. 包袱要值得观众花费时间来听。设计多个包袱，在朋友、家人或同事身上试验一下。专业的喜剧演员在最终定稿并在俱乐部演出之前会花费几个月的时间来打磨和修改他们的笑话。

5. 用三次法则来编笑话。比如，同、同、异；T恤衫上写着“巴黎、东京、法戈”；意料之中的、意料之中的、意料之外的；她很美丽……她很苗条……她是个男人。

专业喜剧演员很喜欢用三次法则。克里斯·罗克（Chris Rock）说：“女性在生活中只需要三种东西：水、食物和赞美。”乔恩·斯图尔特（Jon Stewart）说：“我用传统方式庆祝感恩节；邀请所有的邻居到我家，举办一次盛大的聚会；然后把他们全部杀死，占有他们的土地。”乔治·卡林（George Carlin）说：“一杯龙舌兰酒，两杯龙舌兰酒，三杯龙舌兰酒，醉倒在地。”

6. 自我调侃。当你拿自己开玩笑的时候，你就是在挑战观众的预期。观众以为你能在他们面前表现得自信满满，但当你的包袱指向你自己的时候，你让他们放松了警惕。我的一位朋友曾是一位州长的演讲撰稿人，这位州长一度很不受欢迎，但最终却成功地赢得了民众的支持。尽管观众还是对这位州长有非议，但这位州长用几句话就可以让观众感觉放松，开怀大笑。他说：“很高兴看到大家现在用5根手指一起向我挥手！”然后，他接着说道：“小时候，我爸爸给我找了一份暑假工作——清理当地赛马场的马厩。我当时并不知道这份工作对于当州长来说是一次相当不错的学徒训练。”

7. 在你讲笑话之前，千万不要跟任何人说你这个笑话有多么幽默。如果你这样做了，观众就会交叠双臂，静坐等待，并开始思考：真的吗？证明给我们看，让我们看看你说的是不是真的，小子！效果最好的笑话常常是悄无声息地出现的，给观众以惊喜。

8. 一旦开始，就不要停下。讲笑话一定要投入，否则不会得到笑声。如果你中止讲笑话或者三心二意，观众就会认为你讲的这个笑话不好笑。不要兜圈子，直来直去地讲笑话往往效果更佳。

9. 注意把握时机。这一点在准备阶段很重要，在讲述阶段尤为重要。要想把握好时机，你需要保持高度清醒。你要确保自己是在最理想的时刻抖出了包袱。要做到这一点，你必须时刻关注现场

状况和观众的表现。谁显得坐立不安、心不在焉？在你演讲期间有没有人捣乱？如果现场有骚动，或者在观众席的某个区域出现人员频繁移动的现象，那么就放缓演讲的速度，慢慢进行铺垫，引出铺垫内容或冲突情节，这样现场就会逐渐安静下来，等着你抖出包袱。

10. 制造张力。抖出包袱的最佳时机就在你利用铺垫制造出紧张气氛之后。不要着急，慢慢来，让观众在椅子上缓慢地坐直身子，并向前倾。此时，你突然抖出包袱，张力就会瞬间释放，引得观众开怀大笑。在你抖出包袱之前的那一刻应该做什么呢？当然是停顿了。对你来说，你军火库里最厉害的武器就是停顿了。不要匆匆忙忙、过于直白："这个故事的寓意就是……（等一下……再等一下……然后点题）"此外，好的笑话能够迅速有效地交代清楚背景，让观众马上意识到铺垫。如果你花太长时间交代背景，那你准会失败。

11. 一定要注意分寸。切记，对于具有攻击性和低级庸俗的笑话，一定要万分谨慎，不恰当的幽默会妨碍你达成目标。那种以嘲弄他人为内容的幽默，其嘲弄对象只能是现场那些心理承受力最强的人们。这是优秀喜剧表演中的权力平衡原则：如果你想拿某人开玩笑，一定要拿那些比大部分观众级别都高的人开玩笑。你可以取笑总统或某位知名政客，但不能在公开的政治场合中。吉姆·法伦在网站上调侃奥巴马的医疗改革法案，因此赚得盆满钵满，但他从没有让自己的笑话变得下流或引发争议。拿邀请你发表演讲的那家公司的首席执行官开玩笑，可以让你跟员工们站在一边，而且在大多数情况下，这位首席执行官也只会觉得好玩。但一定要谨慎，提前做好功课。

在为一家企业客户做演讲准备的时候，我发现经营这家公司的两位高管在视觉形象上形成了巨大差异——董事长跟我一样留着光头，而首席执行官则有一头浓密的黑发。在调研过程中，我不但听到员工

们拿他修剪整齐的头发开玩笑，而且认定如果我拿他的头发开玩笑，他也不会感到不快。

演讲的日子到了。几周前，有人给了我一件T恤衫，上面印着“拥有这样的体格，谁还需要头发？”的字样。我觉得这非常幽默，于是又买了一件随身带着。在那个头发浓密的首席执行官介绍完我之后，我做的第一件事就是煞费苦心地谈论他那与众不同、浓密黑亮的头发，问他每天需要多长时间打理头发，并且说如果我有那样一头头发，一定会被它折磨得筋疲力尽。然后，我邀请那位光头董事长来到舞台上。等他在我身边站定后，我告诉他，员工们喜欢看到我们俩站在一起，并送给他那件T恤衫（我提前通知了摄像人员，他们给了这件T恤衫一个特写镜头，大家通过会议中心的6个大屏幕可以清楚地看到上面的字）。效果非常震撼，大家都被我吸引住了。

一个骨瘦如柴的人走进了酒吧

让我们回顾一下用精彩的故事、让人开怀大笑的笑话制造震撼效果的关键技巧：

- 通过你自己生活中的人物、地点、事件以及明确的目标来寻找故事素材。
- 创作你的故事，它可以帮助你说服观众做出改变（也可以把这一点运用到会议和宣传活动中）。
- 为了获得幽默的效果，利用三幕式结构来创作笑话，在一开始时采取一种方式，接着反转故事的发展方向，给观众以惊喜；利用三次法则；时刻准备调侃自己或者拿现场的知名人士开玩笑（之前一定要做好功课）；你讲的笑话一定不要带有攻击性；利用大家都熟悉的背景；注意把握时机，这样你就可以轻松掌控现场。

对，我差点儿忘了……一个骨瘦如柴的人拖过一张吧凳，用瘦骨嶙峋的手指着酒保喊道：“请给我来一杯冰啤酒……再来一个拖把。”

朋友们，现在看来这是一个糟糕的笑话。

第12章
如何排练和完成世界级的演出

当我开始做专业演讲时，我已经积累了5年经验：负责组织参会人数达数百人的会议；当了5年演员；进入纽约大学研究生院的表演专业学习三年，在那里我师从数位德高望重的教师，获得了艺术硕士学位；另外还花了几年时间待在大学里主修表演。这相当于花费了数千小时的时间来学习和接受培训，由此我掌握了有关嗓音、演讲、表演、歌唱、舞台动作、身体意识、剧本创作以及导演等许多专业方面的内容。当我开始做专业演讲时，我表现得驾轻就熟，因为我不但接受过表演培训，还学会了如何创作表演内容。现在我在舞台上表现得相当从容，也常常让观众开怀大笑。

但是，表演得驾轻就熟并不意味着一定可以赢得和拥有舞台。过去，我并没有真正拥有舞台，因为当时我还没有投入时间来学习演讲技巧，没有意识到投入创作和排练的时间同发表演讲或进行其他表演之间存在着密切的关联。

现在，我真正地意识到了这一点。如果你想出尽风头，为观众创造难忘的体验，切实把握自己职业生涯中的重要时刻，我希望你做的准备工作一定要与你之前所做的有所不同。这意味着排练中要尽可能不给重大时刻留下风险隐患。只为了向观众传递一种理念，我在5个月的时间里花费了大约400个小时来准备名为“伟大的思维革命”的主题演讲。所谓的准备，指的是撰写内容，润色内容，运用舞台设计技巧，制作视听资料，利用即兴表演的方法完善内容，背诵文稿，进行舞台演练，从特邀观众那里收集反馈信息。请记住，这不仅需要投入必要的时间和精力，更重要的是你如何进行排练。如上所述，我不希望你

们花费跟我一样多的时间排练，除非你打算以演讲为生。我之所以与大家分享这个极端的例子，只是想告诉大家，要想打造出世界级的表演，一定要投入大量的时间。

让我们从解决下面这些问题着手：关于表演排练，你有何期望？现在你打算如何排练？你只是在头脑中思考过你的演讲，还是大声演练过？你是在第一时间全面了解了你要进行表演的场地的设施，还是只在演出当天现身，希望自己所做的一切都能奏效？你是否对着镜子演练过？

顺便提一下，对着镜子排练的做法很奇怪，就像那个"把观众想象成裸体"的建议一样。表演时盯着自己看有何意义？对着镜子中自己的脸，你应当做何反应？如果你们能够找出一位因对着镜子进行排练而获奖的演员，我就收回我的话，承认自己说的不对。诸位唯一能够看到专业演员对着镜子的场合，要么是他们在调整面部的假体、修饰妆容、整理演出服，要么是他们在自我欣赏。事实上，你很可能会发现后一种情况居多。

成功表演前的7个有效排练步骤

为什么必须进行排练？

请你们告诉我，这个想法是否听起来很疯狂：人们几乎无须提前排练就可以面对观众做演讲？

事实上，这种事情常常发生，你或许也这样做过。就连牧师或拉比也会建议人们为婚礼仪式而排练，但大多数人却拒绝这样做，认为太费事。

在我们培训过的人当中，有许多人都意识不到进行有效排练的重要性，也不清楚如何进行有效排练。这就是受过培训的表演者与不经常进行公开演讲的人之间最大的差别。如果你没有精心进行排练，你就有可能思路不清，导致表演无法达成你的目标。我在本章中的目标就是扭转这种局面。

我认为，在某种程度上，大部分人都会拖拖拉拉，不会为重要时刻——求职面试、演讲或会议——花太多时间进行排练。即使他们进行排练，大多数时候也只是在头脑中排练一下或者在客厅中排练几分钟。真实的情况是，大部分人都靠现场发挥、即兴表演。我之所以知道这些情况，是因为我自己就这样做过。

其结果是出现一些常见的错误：在最后时刻改变表演内容；太过侧重外在表现而忽略内容和表演；太过依赖文稿；故事讲得平淡乏味。我还经常听到有人说："我觉得排练会让我感到越发紧张，因此我尽量不去排练。"这反而就是要进行排练的原因，它能让你在关键时刻不紧张。

如果克服焦虑或紧张情绪是你阅读这本书的目的，那么逐步进行有效的排练可以帮助你了解表演的本质，转移你的注意力。你常常会为演讲感到担忧，但却不曾努力去改善这种状况。你可能一直在想该如何进行表演、观众是谁、他们会怎样看你以及你应当如何做准备。这会进一步增加你的压力，让你更加畏首畏尾，停滞不前。而且，你会变得更加焦虑，无法建立自信心。减缓焦虑情绪的最佳途径是真正清楚自己在做什么以及如何去做。

这看起来平淡无奇，但我们的大脑就是这样工作的。如果你从头到尾进行有效的演练，你就会深刻理解自己要记住的台词、节奏安排以及把握自己的情感表达，充满自信地表演，而不会紧张羞怯。通过创建这些新的大脑神经通路和连接，在你表演的过程中大脑就无须事无巨细去处理各种事情，你就可以轻松自如地表演。在准备过程中，

你的每一次排练都会增加很薄的一层体验，并强化这些神经通路。这是排练过程中一个很重要的部分，一定要铭记在心。

或许你是一个经验丰富的演讲者，或许你已经排练多次，倘若如此，就太棒了。事实上，在聚光灯下进行表演（无论是在会议室里还是在达沃斯论坛的讲台上），无论你准备得多么充分，表现得多么自信，又或者你是一个经验丰富的演讲者，观众也只会看到和记住你的现场表现，你不会因为登台前的反复排练而从观众那里得到加分。这就是直播和转播的区别：你在做现场表演时无法进行最后一次剪辑修改。我所介绍的排练步骤为你提供了一种可靠的方法，可以把你充分的排练转化成优秀的现场表演，而且允许你进行即兴表演。

在第10章中，你已经学到了如何准备和完善自己的演讲内容：你的思想、承诺以及其他。排练就是要摸索、打磨和内化表演方式，决定在什么情境下向观众展示你的思想，而不仅仅是照本宣科。我的7个步骤可以把有效的排练转化成高水平的演出，并且很有意思。这7个步骤是:

1. 朗读台词。
2. 规划内容。
3. 舞台设计（其中包括道具、服装以及多媒体的使用）。
4. 即兴表演和反复修改。
5. 面对特邀观众进行排练（或者可以邀请有实际经验的教练或同事来看你排练）。
6. 公开排练（其中有些人就是你正式表演时的观众）。
7. 带妆彩排/技术彩排。

与此同时，我还会为大家普遍关注的一些问题提供建议和技巧，比如着装、台词背诵，以及屡试不爽的策略，比如什么时间、如何使用幻灯片或其他视听工具。

第一步：朗读台词

假设现在你已经有了演讲稿、发言提纲、剧本或者其他形式的表演内容。我从戏剧和电影表演中归纳出的第一个排练步骤就是朗读台词。所谓朗读台词，指的是演员们集中来到一个大房间，围坐在桌旁大声朗读剧本。这既可以让演员熟悉台词，也可以让编剧和创作团队感受一下剧本的表现力。演员们朗读台词并不是为了获奖，而是在熟悉故事情节、人物关系、节奏以及其他内容，以便尽快厘清头绪。

你可以试验一下。找个安静的地方坐下（餐桌旁就不错），座位要舒服，光线要明亮，然后大声朗读你的表演内容。你可以请一位值得信赖的导师或朋友来倾听，然后为你提供意见和建议。你也可以独自一人朗读台词并录音，然后通过声音回放来找出问题。

我希望你可以静下心来，看一看朗读台词的几个作用。

1. 朗读台词可以让你熟悉表演内容，进入角色。

2. 坐下之后，你可以消除自己的身体和舞台带来的一切干扰，专心朗读台词，感受和体会台词输入大脑并被读出来的过程。你无须考虑姿势、眼神或动作。

3. 看着文本朗读，你可以更容易地把握台词、节奏和情感（的确，台词是有感情的，当你大声说出“伤人的话”和“爱人的话”的时候，它们给你的感觉完全不同）。对提纲式演讲和文稿演讲而言，朗读台词的做法都很有用，你只需要将你要用到的口头资料融入提纲所列的要点就可以了。

4. 记住，撰写表演内容和大声朗读表演内容是非常不同的，你可以通过朗读台词来探索两者之间的差异。例如，撰稿人可以用标点符号、标题、格式、图表以及其他视觉手段来撰写文稿，而演讲者则可以利用时机、语气、音量和音质来表现不同的情感色彩。在直接面对几个观众甚至更多观众的时候，演讲者也有可能有所保留或者表现得比较含蓄。

可以花几天或更长的时间来朗读台词，每次读完之后，在你想再读几遍或者再打磨一下的地方做出标注。通常来说，书面语和口语的节奏、表现力和风格存在差异，朗读台词可以促使你把书面语转换成口语。你在撰写演讲稿时，可以尽量用自己讲话的方式来写，而不是用你八年级语文老师教给你的写作方法来写。最重要的是，这可以让你为下一步做好准备。

第二步：规划内容

朗读几次台词之后，你就可以开始规划表演内容了，从而为排练打下基础。你可以在打印好的文稿上标注自己打算如何说这些台词，包括声音、节奏、重点等。

规划内容的步骤可以让你更进一步地琢磨自己的演讲，知道什么能让某些段落出彩，又是什么导致另外一些段落平淡无奇，发现内容中的精彩语句和晦涩的句子，明白如何让开篇的故事紧凑凝练，以及在你抖出包袱前有所停顿。

你的目标是为自己的口头演讲做规划：决定强调哪些词汇，删除哪些词汇，以及每次停顿的时间。

的确，在一次又一次的表演中，许多事情都会发生变化。但通过仔细研究和打磨你要展现的主要内容，你可以激发自己的表演能力，而不只是照本宣科。在后文中，你会看到经过二次创作的两段文字，

它们出自我关于《大思维宣言》一书的演讲。这些段落显示了我是如何对演讲进行内容规划的，其中还使用了一些速记代码。

内容规划包括以下几个要素：

•**节奏**——长短不等的停顿有助于突出重点，形成转折，或者给听众留出时间来理解某种思想。

•**关键性词语**——你眼中的、句子中的那些重要的词语。让一个词语成为关键词的方式包括音量、音调、语气、停顿、连接等。请注意肯尼迪的话中的关键性词语："然而，我们的**先辈**曾为之**战斗**的那些**相同的**革命性信念依然是**世人**关注的议题。**那就是，每个人**享有的各项权利绝非来自国家政权的**慷慨赐予**，而是出自上帝之手。""相同的"一词是个关键性词语，因为它代表了这句话的主要理念。

《伟大的思维革命》主题演讲片断

约瑟夫·坎贝尔说过：//“基本权利，//人生的基本权利//是成为真实的自己。”的确，这就是我。刚才我跟大家说过的，//诸位当下所看到的//以及我的书里所写到的，//都是我的一部分。//我长久以来一直相信这种说法，也相信思考问题要从大处着眼。很久之前我就开始这样做，//因为我//迈克尔·波特，主张从大处着眼，思考你到底是谁，能为世界做出什么贡献。

站在椅子上

从椅子上下来，走下讲台。

请注意，我想在我的世界里做出大胆假设，也想帮助你在你的世界里做出大胆的设想。我在工作和个人生活中所做的一切，都受到这一目的的驱动。我决定停止自大的行为，转而开始发挥重大作用。

进入现场

大家请看，//我不会站在这里告诉大家我知道从大处着眼考虑问题对你们来说到底意味着什么。我也不清楚你们的梦想是什么。但是我知道大家都怀揣梦想，我也知道我并非与众不同。我不是唯一愿意支持某种思维方式的人。

•**清单**——运用停顿、强调、时机和节奏来凸显你的重点项目清单上的内容。在肯尼迪1961年的总统就职演讲中，大家请看他是如何利用节奏和停顿来赋予其所要表达的内容以力量的：“让每一个国家都知道，不管它盼望我们好还是盼望我们坏，我们都愿意付出一切代价，忍受一切重负，应对一切艰辛，支持一切朋友，反对一切敌人，以确保自由的存在与实现。”此外，如果你亲耳聆听这一演讲，你就会注意到他是如何利用每一个重点短句来营造气势的。他把它们贯穿起来，直至最后一点，尽管在每一点中间都有所停顿。这种向前推进的做法听起来气势恢宏，并且没有因任何一次停顿而丧失气势，反而强调了每一点的重要性。

•**插入语**——我们在阐述思想的时候会转换声调，就像使用插入语一样。

•**重复**——利用停顿和重复来强调某些关键词。

•**节奏**——节奏指的是你在一个句子中综合使用单音节和多音节的词汇。大家可以体会一下肯尼迪如何在下面这个长句子中，通过有意识地综合利用长短单词来传递演讲的结构和气势："现在那**号角再度召唤我们**（trumpet summons us again），不是号召我们拿起武器，虽然武器是我们所需要的；不是**号召我们去作战，虽然我们准备应战**（call to battle, though embattled we are）；而是**号召我们**年复一年**肩负起持久和胜负未分的斗争责任**（call to bear the burden of a long twilight struggle），'在希望中寻求欢乐，在患难中坚持忍耐'；这是一场对抗**人类公敌——暴政、贫困、疾病以及战争本身——的斗争**（common enemies of man: tyranny, poverty, disease and war itself）。"

在内容规划的过程中，尽可能多地进行声音对比。规划内容可以为你的舞台表演打下基础，但这并不意味着你在演讲时一定要局限于你规划好的内容。因为当你整合各种因素进行排练的时候，你的内容规划可能会发生变化。

即使你使用的是提纲而不是完整的文稿，你也应当进行内容规划。你可能只想跟大家分享一些短文和故事，但这些短文和故事也应当像提前写好的剧本那样，采用同样的包袱、同样的节奏和同样的关键词。

你如果想要了解更多关于内容规划的内容，可以访问www.StealtheShow.com网站，浏览免费培训视频，看看我是如何对我的演讲稿进行内容规划的。

现在大家应当重新开始朗读台词（大声读出来，一定要大声读出来），规划文稿内容。

第三步：舞台设计

舞台设计指的是根据你的风格、所处的环境以及演讲内容本身，在演出过程中所采取的不同舞台站位和舞台动作的设计。比如，对于大多数发表毕业典礼演讲的人来说，演讲时应站在讲台后面。但你不一定要这样做。对于大多数演讲者来说，如果有可能，一定要尽量避免演讲时站在讲台后面（或者任何其他用于此目的的家具后面），因为讲台在你和观众之间设置了一道障碍。人们常常愿意站在讲台后面，以此作为与观众保持距离的方式，或者因为他们需要照着稿子念。

你还记得在表演中使用对比的重要性吗？如果你在讲台后面待的时间超过几分钟，你的身体语言就会缺少变化，给观众造成视觉和动觉上的停滞感。说到这里，还请你们记住：表演没有一定之规。所有类型的表演都是一种艺术活动，每一种场景和每一个表演者都不尽相同。有时候，站在讲台后演讲也可以取得不错的效果，尽管我尝试的那一次一败涂地，但那可能只是因为站在讲台后演讲对我来说不合适。这就好比你在演出时所做的所有决定，如果你选择站在讲台后面，就一定要保证你这样做是有充分的理由的。实际上，如果演讲时间很长，你必须看笔记，那么你很可能需要借助讲台。

舞台设计要考虑各种因素，比如道具、服装和多媒体的使用，以及如何利用具体的表演空间。这种空间可以是会议室，你可以在里面进行业务谈判，或者，更为常见的是舞台、酒店会议室或者大礼堂。当你完全做好舞台设计之后，就可以开始一边练习舞台动作，一边演练台词。

在没有经过舞台设计和排练的演讲中，诸位可以轻易发现各种问题，具有代表性的有以下几种：演讲者在舞台上来回踱步；肢体动作很不自然，显得不知所措；躲在讲台或其他道具后面；重复同样的动作；好像被固定在了某个地方；一直盯着地板或电脑屏幕看；站得离观众过近或过远；找不到灯光的位置，站在暗处。这些问题都表明表演者没有提前做演练，无论是为了演讲还是求职面试。

学习和掌握舞台设计非常重要，因为它可以解决上述的大部分问题。你们可能对此很感兴趣，我来介绍一下。“舞台设计”这个词来自19世纪戏剧导演的工作实践，当时他们在一个微型舞台上用木块来代表每一位演员，设计出每一个场景的舞台布局。

你在设计自己的动作时，要本着增强信息表现力的原则，通过对比产生活力。事实上，它也可以帮你记住表演内容，因为各种动作是在舞台的不同位置上做出的，当你从记忆中调取那部分内容时可以借助做相应的舞台动作的方法。舞台设计也可以通过制作视频来帮助观众理解、消化你的表演内容。经常有学员问我，从表演的角度来看，舞台动作设计是否过于受限或者程式化。这个问题有两种回答：第一种是，通过排练来润色和完善你的舞台动作，你可以形成肌肉记忆，并培养信心进行即兴表演；第二种是，在大部分情况下，舞台设计可以提供更丰富、更纯粹的视觉体验，使你的思想和表演内容更具表现力和目的性。

你可以用宏观舞台指令和微观舞台指令来标注舞台设计。宏观指令有：

•US——舞台后方（upstage）

•DS——舞台前方（downstage）

•SL——舞台左面（stage left）

•SR——舞台右面（stage right）

微观指令是用具体词汇来代指的具体动作，包括以下内容但不仅限于此：

•坐下

•跪下

•站在椅子上

•进入房间

请大家记住舞台设计中的一些基本禁忌：

•在你离开舞台的时候，请不要近距离接触前排观众过长时间，因为这会使后排观众难以看到你。另外，你其实并不希望前排观众盯着你的胯部看，是吗？不用回答我。

•不要在舞台的某个位置上花费太多时间，无论是舞台左侧、右侧、前方或台方。你应该全方位地利用舞台，以便同所有观众建立联系。

•不要在暗处表演。“找到灯光”是一个舞台术语，指的是你要保证自己一直处于灯光之下。你希望观众看到你灿烂的笑容和真诚的眼睛，是不是？检查一下舞台或者讲台的照明设施（尤其是正上方的照明），这是你准备工作的一部分。在进行表演时，切记一定要找到灯光。

但关键问题在于，你必须熟练掌握表演内容，这样一来，即使你没有进行任何排练和舞台设计，也可以表现自如。一定要随机应变，

即使你已经进行了内容规划和舞台设计。为什么？因为现场会发生变化，灯光也会发生变化,一定要让舞台设计符合现场需要。

你或许听人说过，演员不能在舞台上边走边说。情况并非如此，在现实生活中人们一直在这样做，为何在舞台上就不可以呢？你希望尽可能表现得真实、自然，对不对？我认为这种建议的本意应该是，你不应该在陈述重要内容时或在关键时刻走来走去。在这一点上，这种建议完全没错。你要记住，你所说的全部内容并非同等重要。舞台动作是很好的过渡手段，表演者可借机陈述非重点内容，或者走到舞台的另一侧回答问题。因此，你可以边走边说，但在表述最重要的内容时不要这样做。设计好在说哪些内容时你可以走动，而哪些内容很重要，你需要在站定之后做重点阐述，保证把你的包袱、重点语句和论点都表述清楚。

关于舞台动作的更多内容

舞台动作和肢体语言都是重要的技巧，你可以通过努力学习来更好地掌握这两个技巧。演员们花费数年学习这些技巧，但仍未达到我期望大家可以达到的标准。针对我们现在的讨论，我想说得简单一些。如果你希望在舞台动作和肢体语言方面有更大的提升，我建议你找一位经验丰富的培训老师来帮你。如果你是专业演讲者或者经常进行演讲——一年当中必须做几次重要演讲，或者不久就要进行一次高风险的表演，以下内容可能真的会让你感兴趣。

在运用舞台动作和肢体语言的时候，你想谋求什么样的效果呢？舞台动作可以让你从一开始就显得与众不同，因为大家都习惯于常规的踱步，这会让平淡的内容看上去更糟糕。

让我们从最优美的舞台姿势开始讨论吧。你希望自己表现得轻松自如，对不对？如果是，你就要做一些适当的训练。让双手自然下垂，放在身体两侧，双肩与臀部呈直线，臀部与脚踝呈直线，深呼

吸，让肺里充满空气，扩张胸腔，然后呼气，让张力从你的脖子–胳膊–躯干–双腿–双脚释放出来。这样重复至少10次。随着每一次呼气，你的肌肉会放松下来，你甚至会觉得能量在增加，身体在变柔韧。当你感觉身体达到放松状态的时候，你就可以在观众面前轻松自如地行动了。通过这种练习，你会感觉内心充满力量，能够吸引观众的注意力，掌控现场。

在排练过程中，请你对照下列清单留心并评估一下自己的细微动作，因为这些动作可能会分散观众的注意力，让他们远离你的表演。

•你是否双肩后张，像军人那样?

•你是否臀部向前或向一侧摆动?

•你是否双脚向外撇?

•你是否喜欢舔嘴唇?

•你是否不断地摆弄头发?

•你是否有提裤子的习惯?

•你是否有扣上上衣纽扣和解开纽扣的习惯?

•你是否无意中让手处于裤裆部附近的位置? （你这样做可能是在下意识地保护自己，因为你觉得自己“赤裸裸”地站在陌生人面前。）

不要让以上任何一种动作干扰你，尤其是保护裆部的动作。切记，如果你有这些动作，就要及早改掉，每一次排练都要留意观察并评估你的“小动作”。

服装

进入排练阶段之后，就要反复进行演练，把自己的思想和表演内容转换成动作、声音和表演。随着正式表演时间的临近，你的思维也变得越来越具体、活跃，这就是为什么我建议在这一阶段使用演出服装、道具和视听手段。这些都是生动、可视化的工具，可以帮你传递信息，让你的表演更令人难忘。

每次你在进行公开表演或出现在公开场合时，你身上的衣服就是你的表演服装。在电视节目中，你的衣服被称作“行头”，就像在服务行业工作的人所穿的衣服被称作“制服”一样。在观众眼中，你为任何一种公开表演所选择的服装都代表了你想要传递的信息和特质。服装必须能够强化你的个人特质，而不是让观众把注意力从你的表演上转移开。

你的着装真的有那么重要吗？是的。你在表演时就是在扮演某种角色，这一角色体现了你身上的最佳特质和最有价值的想法，而你的着装选择与你塑造的角色息息相关。思考服装选择问题可以帮助你习得一种有用的技巧，了解他人对你的看法。在大多数情况下，你的选择余地其实很小，仅限于商务休闲装和商务正装。我相信你可以想到许多例子，表演者们选择的服装既符合他们的特质，看上去也非常舒适和自然。比如：

•喜剧演员克里斯·罗克的着装。他的语速很快，语言风格犀利，思想深刻。在各种脱口秀类的喜剧表演中，他总是穿着黑色套头衫、黑色休闲裤，搭配黑色的休闲鞋，偶尔会添上一件黑色皮夹克。在参加更高级别的音乐会时，他可能会穿一身合体的灰色或黑色西装，但一般不打领带。

•商业顾问、作家、全能型人才克里斯·布罗根（Chris Brogan）的着装。他是个温和、时髦的数字媒体明星，偶尔也会很自然地表现出新英格兰书生的某些气质：穿一条普通的牛仔裤或卡其裤，配

一件T恤衫和得体的西装外套，或者配一件舒适但档次较高的、衣领角上带纽扣的条纹衬衣。

•作家、营销和企业管理天才、行业精英约翰·詹斯奇（John Jantsch）的着装。他凭借自己的轻便上装、牛仔裤和匡威高帮鞋向人们展示了美国中西部特色。你很少看到他西装革履，但他看上去总是体态优雅、风度翩翩。

•演讲家、《哈佛商业评论》和《福布斯》等杂志的高级作家多里·克拉克（Dorie Clark）的着装。她经常穿着宽松的休闲裤、轻便的短上衣、学院风的前胸缀有排扣的裙子，头发剪得很短，整个人看上去坚强、坚定、睿智。

•社交媒体作家、知名网络人士、真诚慷慨的斯科特·斯特莱登（Scott Stratten）的着装。他总是穿一条破旧的、有失优雅的低腰裤，留着大胡子，头发蓬乱，胳膊上有文身。斯特莱登平时穿着黑色T恤衫、旧牛仔裤，但他却能在重大商业会议中面对衣着光鲜、穿着商务正装的观众发表讲话。

•HeroicPublicSpeaking.com联合创始人埃米的着装。她穿着时尚得体，从没有给人留下盛气凌人的印象。她甚至常常不穿鞋，她对此的解释是这样让她感觉更踏实，走起路来更自然。她温润如玉、平易近人，她的这一特点建立在自我表现、力量和表演的基础之上。

•咨询顾问、畅销书作家丹尼尔·平克（Daniel Pink）的着装。他是一位权威的商业导师，极其聪明。他的着装比较传统，下身穿一条宽松的休闲裤，上身穿一件衣领角上带纽扣的衬衣，外搭休闲夹克衫或西服，不打领带，脚上穿一双休闲鞋。

你在排练过程中应尽早穿上正式表演时的服装，这样就可以感觉一下服装效果，做一些舞台动作，全方位地展现自己。服装是你所塑造角色的一部分，尤其是鞋。在挑选演出服装时，男士和女士都应当记住，不要让你的着装影响你的发言，分散观众的注意力。

男士挑选服装时的注意事项

•全身衣着风格必须一致。

•鞋子底部一定要牢固，不能产生噪声。

•不要穿太紧绷的裤子，裤子不要提得太高，也不要穿过于暴露的服装[当然，除非你是摇滚歌手亚当·莱文（Adam Levine）或者米克·贾格尔（Mick Jagger）]。

•挑选外套（如果这是你的演出服装之一）时一定要挑选能让你活动自如的外套。如果肩部太紧，会妨碍你抬胳膊。

•不要一会儿系上一会儿又解开上衣纽扣，这会让观众走神。

•不要穿令人眼花缭乱或颜色搭配不当的衣服，除非这是你个人风格的一部分。

•如果你爱出汗，就不要穿淡紫色、薄荷绿、灰色或淡蓝色的衣服。黑色或白色衬衣可以遮盖汗渍。

女士挑选服装时的注意事项

•全身衣着的风格必须一致。

•不要穿过于暴露的衣服（除非这是你个人风格的一部分）。

•一定要考虑一下扬声器或微型话筒与你的着装是否搭配。在别上微型话筒之后你是否还能保持自己的整体形象？你是否有腰带或口袋可以别扬声器？

•不要佩戴会发出声响的首饰，比如手镯等腕饰、花哨的项链、夸张的大耳环，它们发出的声音很可能会通过麦克风扩散至全场。即使你没有用麦克风，也尽量不要佩戴会发出声响的首饰，因为这会产生干扰。

•在挑选鞋跟高而尖的高跟鞋时一定要非常仔细，因为你走路时这种鞋子会发出很大的噪声，并且走起来很不自然。如果观众看你走起路来小心翼翼，他们就会认为你缺乏朝气和活力。

•如果你的头发很长，一定不要让头发挡住你的视线，以免你不断地撩拨头发，这样的动作很容易让观众烦躁。

•你坐下的时候一定要注意自己裙子下摆的位置变化。

•如果你所处的舞台或讲台比观众席高，就不要穿短裙。

•如果你觉得自己总想不断地往下拉裙子，就不要穿短裙。

•不要穿太长的裙子，因为它可能会绊倒你，即使它绊不倒你，观众也会觉得你可能会被绊倒，这会分散他们的注意力。

•一定要留意灯光对你的着装的影响，因为有些衣服，尤其是那种透明薄纱类的衣服，在灯光下会变成透视装。

道具

对观众来说，有时候道具比语言更有力量。它们是有形物体，观众可以看到、感知到，有时还可以触摸到，因此道具具有独特的力量。尽管如此，我们还是要问自己：使用道具真的有助于向观众阐明问题吗？如果答案是否定的，就不要用道具。然而，不要低估道具对于小型表演的作用，比如开会或谈判。关于如何有效地使用道具，有三种方法：

1. 把普通物体转变成想象中的事物，用于阐述概念或者讲述故事。比如，当你在课堂上跟其他人交头接耳时，你的老师会拿一支笔当作戒尺，敲打你的手指；或者你把笔当作筷子，讲述你与妻子在唐人街饭店约会的故事；或者把笔当作你切面包时切到手指的那把刀。

2. 把握好时机，学习喜剧演员们在演出中制造悬念的做法。如果哪句话收到良好的效果，让观众捧腹大笑，演员们就会借机喝水，让这一时刻再延长一两秒钟。

3. 塑造一种令人难忘的形象，以此来表明你无法只靠言语来表达你的观点。比如，吉尔·博尔特·泰勒在其TED大会演讲中使用了一个真实的人脑，讲述她患严重中风的经历，以及她从中获得的人生感悟。这个道具非常有效，它让观众直观地认识并记住了大脑的基本结构，这也是演讲的关键部分。美国前副总统阿尔·戈尔（Al Gore）在1993年参加“戴维·莱特曼脱口秀”节目时，创造了电视节目收视率纪录。戈尔的目的是要引起公众对其观点的重视，让他们注意到联邦机构铺张浪费的问题。他指出，联邦政府工作人员实际上煞费苦心地在测试美国政府规章制度这个“玻璃烟灰缸”的破碎点。在阐述过程中，戈尔挥起锤子砸碎了莱特曼桌子上的一个玻璃烟灰缸。比尔·盖茨（Bill Gates）在其2009年的TED大会演讲中，使用了一个吸引人眼球的道具。他的演讲内容是关于疟疾问题的，这一疾病的严重性一度被西方人忽视。当时，盖茨把一罐蚊子放进了会场，震惊了全场观众（但他马上又告诉大家，这些蚊子没有携带疟疾病毒，这是观众需要听到的信息）。我的一个学生贝丝·艾伦（Beth Allen）把一个马桶带到了舞台上（是的，一个货真价实的陶瓷马桶），还有其他一些道具，因为她在为女士们讲解如何自己动手修理家庭用品。

关于使用道具的其他一些思考

- 道具必须足够大，能让现场观众很容易看清楚。

•在你的演讲基本成型，并且舞台动作设计完毕后，每次排练时都要使用道具。

•如果道具涉及机械装置或电子设备，即使你只会在表演中的个别环节用到，也要在登台前反复检视，确保其可正常使用。

幻灯片

人们经常纠结于这样的问题：在利用幻灯片来配合表演时，到底是用PowerPoint、Keynote这样的应用程序还是别的？到底要不要用幻灯片？事实上，我们可以做得更好，因为问题的关键不在于用不用幻灯片。

相反，我建议大家这样问自己：我该如何采用别具一格的方式来利用幻灯片等视听手段，来调动观众的情绪，或者借助强烈的视觉效果来突出表演的重点？大家的思维要跳出幻灯片，尝试一下视频和音频手段。你选择的视听手段要能在视觉上产生强大的冲击性、深刻的对比，在听觉上能让观众感到新奇。

一些偶像级的演出可以做到这一点，大家可以看一下兰迪·波许（Randy Pausch）2007年在卡内基–梅隆大学发表的最后一次演讲。此前一年，波许教授被诊断为胰腺癌晚期。在当时广受欢迎的一系列演讲中，有人对传统演讲进行了大胆革新，教授们被要求深刻反思他们生活中的重要事情，不受任何限制地发表演讲，传递最强有力的思想和观点。波许的这次演讲基本上是他一生中的最后一次演讲，演讲题目是“最后一课：努力实现儿时的梦想”（The Last Lecture：Really Achieving Your Childhood Dreams）。

波许的演讲乐观向上、内容丰富、真诚动人（他的身体状况不错，在台上还做了俯卧撑。他讲话非常幽默，在演讲中提到自己买了一台苹果电脑）。他的演讲很快在网上走红，并由此出版了一本书。

他在演讲中综合使用文本、视频和音频手段呈现他的故事，提供视觉对比，给观众制造了大量惊喜。波许于2008年去世，他的一生留下了几笔财富，包括他的最后一次演讲。

我们从波许的演讲中还可以得到另一种启示。从专业层面来说，这一演讲并不完美。波许过多地依赖笔记，在演讲过程中花了相当多的时间查看笔记，有时甚至在读笔记。然而，由于他相当坦率、真诚，并利用了大量对比，使得整个演讲构思巧妙、组织严密，打动了全球数百万人。我曾说过，很难做到完美，完美是优秀的敌人。我并不期望你能掌握我分享的每一条专业性建议，但哪怕只是在几个方面有所改变或提升，也可以帮助你轻松自如地搞定演出。

在发表名为“自媒体时代，我们该如何做营销”的主题演讲时，我几乎没有使用幻灯片。我收到的最高褒奖来自一位脸谱网的用户，此人认为我和赛斯·高汀是他眼中的两个最棒的演说家。他说：“赛斯之所以出色，是因为他可以在一次演讲中使用150多张幻灯片；而迈克尔·波特之所以出色，是因为他一张幻灯片不用就能够让观众安坐在座位上90分钟。”我说明一下，尽管我对这种观点深感欣慰，但我不会信以为真。我了解赛斯，也知道自己可以代表他说话。我认为，我们俩实际上并不是世上两个最棒的演说家。我之所以举这个例子，只是想说明一个问题，即进行表演时没有哪种方法是绝对正确的。

在《伟大的思维革命》主题演讲中，我使用了大量的视听工具，但使用方式与大家想的可能不一样。在讲到“有所主张，否则就会受制于人”这一部分之前，我让观众看了一段时长一分钟的视频，其中包括我的学员制作的12个时长均为5秒钟的片断。每名学员都在自己家中，站得笔直，把手放在胸口，公开声明他有什么主张。这一视频效果显著，我建议我的观众也这样去做；在回忆童年时期我在饮食方面的问题时，我给大家看了我小时候的照片；此外，我还让观众利用现场的扬声器与我交流。观众可能在其他主题演讲中很少见到这种情形，这

在那次商业会议中形成了鲜明的对比，还有令人印象深刻的创新之举。

我和埃米在做关于本书内容的演讲时，用视频和音频手段来辅助我们讲故事。我们把主题演讲的场景设定在飞机上。我们用的视觉工具就是简单的黑色幻灯片配上白色文本，以此来完成不同场景（“周四的咖啡厅”）的转换或者表示时间的快进（“三年后”）。我们利用飞机安全带锁扣发出的“咔嚓”声来代表上下飞机。我们还播放了一个由我拍摄剪辑的视频，视频中的埃米是个受到妈妈责备的小女孩。埃米的女儿鲁比扮演年幼的埃米，埃米则扮演那个虚构出来的妈妈。

几年前，一位会议组织者问我何时在关于“自媒体时代，我们该如何做营销”的主题演讲中使用幻灯片。我告诉她不需要幻灯片，她却坚持让我用，理由是“优秀的演讲一定要使用幻灯片”。当时我非常惊讶，因为她观看过我所有的主题演讲视频，也是她邀请我来参加此次演讲的，因此她应当熟悉我的表演风格。我花了一些时间跟她解释为什么这次表演不需要幻灯片，希望她能明白，并支持我的做法。她确实很理解我，我最终也没有使用幻灯片。后来，她又多次邀请我做演讲。

坚持自己的表演风格非常重要，这样一来，你就有可能向观众提供最佳体验。假如你这样做过，并且知道哪些方法有效，就应当坚持下去。不要因为他人对你指手画脚或提一些不切实际的要求而改变自己的初衷。请记住：演讲是一种表演，表演是一种艺术，然而，没有什么办法能够制造艺术。你的工作就是在表演中尽可能有所突破，改变你的生活和世界，不要退而求其次，要相信自己。

在决定使用PowerPoint、Keynote或者其他幻灯片软件时，一定要记住以下几点：

•不要把幻灯片当作提词卡片。假如你想用幻灯片来做提词卡片，那么正确的做法应当是多排练。

•使用幻灯片是为了强化你的演讲内容，所以切记不要重复，否则就是画蛇添足。

•播放幻灯片时，一定要与观众保持沟通（不要一直盯着屏幕看，除非需要阐明或强调某一观点，或者出于其他必要的原因）。

•不要用或者尽量避免使用现成的图库图片。利用视频手段的目的是创造出时空感，与观众建立情感联系，或者为表演增加幽默感或形成鲜明的对比。一般说来，现成的图库图片缺乏个性。

•就算要用幻灯片，你也无须拿着遥控器对着电脑。事实上，让幻灯片翻页的不是屏幕，而是电脑。并且遥控器的信号范围很广，无须用遥控器对着电脑。尽量把遥控器当作自己身体的一部分，而不是用作翻页的工具。

第四步：即兴表演和反复修改

对于演员来说，即兴表演是最重要的技能之一，所有成功人士都或多或少地用过这种手段。即兴表演涉及几种能力：现场倾听，相信自己的直觉，对他人的反馈进行接收并做出回应，修改，排练。即兴表演的英文单词improv后面加上一个字母e就变成了improve这个单词（改进），其产生的实际效果也是如此。

在本书中，我将从两个层面来分析即兴表演，诸位可以从中受益。这两个层面的即兴表演分别是排练阶段的即兴表演和表演阶段的即兴表演，其目的都是救场或者抓住机会让表演变得幽默风趣，加强与观众的互动。在第四步中，我主要阐述排练阶段的即兴表演。关于即兴表演的完整话题，第7章中已探讨过，在第14章中还会继续探讨。

在排练过程中，即兴表演就是针对你的表演内容、舞台动作设计和表演方式进行选择。这要求你在通读剧本时尝试不同的表演方式，

你在大声朗读剧本的同时进行即兴表演。我们中的有些人无论怎么努力，依然只能按照老师教的方法写作。在准备演讲的过程中，你应当试图采用自己的讲话方式，改进剧本中那些僵化呆板的内容，这样可以产生极佳的效果。

即兴表演也有助于提高舞台动作的设计水平，如果你在试验过后发现哪个动作不合适，就可以即兴尝试不同的做法，修改舞台动作设计，重新规划内容，之后再次进行即兴创作和修改。在排练阶段，你可能要反反复复地讲述同一个故事，但一旦从即兴创作中发现一个崭新的细节，就可能会点石成金，让你的故事真正打动观众的心。

即兴创作时有两种方法可以改进你的表演内容：

1. 采用**提纲式结构**。如果采用提纲式结构，就把材料放到提纲之中。然后，对此做出回应，甚至可以根据现场情况重新组织材料。这就是排练和熟练掌握表演内容至关重要的原因。

2. 采用**剧本式结构**。如果决定采用剧本式结构，那么你可以把即时的、临场的感受融入其中。你可以暂时摆脱剧本，只要你知道何时需要再次回到剧本之中即可。表演时假装没有剧本，这会让你感到表演内容新鲜自然，而不是生搬硬套、费神耗力地表演，这两者之间的差别很明显。

第五步和第六步：面对特邀观众进行排练和公开排练

此刻，你进入了现场排练阶段。当然，如果你独自进行排练也可以有所长进，但如果你选择在其他人面前排练，你就可以做得更好。第五步是面对特邀观众进行排练，在这一过程中，你可以有选择地邀请一些人来做你的观众，并为你提供反馈意见。一定要记住，表演并不是一气呵成的，你可以随时停止和开始。我建议你选出关键部分或容易出现问题的部分，先表演这些部分，并征求观众的意见。

在你的演讲全部准备妥当之前，最好面对特邀观众进行排练。事实上，演讲不可能准备妥当，因为你还在进行排练和调整。最好让观众提前介入，不要等到全部准备好后才得到反馈说有问题。即使现场只有少数观众，你依然可以面向全场发表演讲。重要的是，在他们面前排练时，你不要对他们的反应有任何预设。

第六步是公开排练，其要点跟第五步几乎一样，如果观众很多，你可能需要提供一些简单的表格，收集观众的反馈。当然，在公开排练时，你应当重点关注那些可信赖的导师和同事的意见和建议。

•**选择合适的观众（面向特邀观众进行排练时）。**一定要选择合适的人来参与你的排练,为什么？因为如果你得到的反馈信息与你的前进方向相悖，你将会感到困惑和迷茫。你所选择的人必须善于提供积极的反馈，信任你的能力。换句话说，要找一些真正愿意帮助你的人，而不是借机表现自己的人。如果有人对你说："我可以给你提一些建设性的意见吗？"而且说话语气咄咄逼人，你就谢谢他们，然后请他们离开。

•**告诉你的特邀观众在你表演时他们应如何做笔记。**这很关键，因为这可以帮助你在排练后消化吸收这些观众的反馈意见。如果你的表演很简短，就要求他们先集中精力看完，再做笔记。做笔记的格式是：当你说"这一部分或那一部分"的时候，我没有听懂；或者"我注意到"，或者"我觉得"。

•**要求他们在发现问题后指出来。**在你表演的时候，给特邀观众一些提示，让他们注意观察。比如，你可以告诉他们："如果大家在我的观点中发现漏洞，能否找到证据进行反驳？"你也可以对他们说："如果大家觉得我的用词过于绝对或底气不足，比如使用基本上说、有些、有点儿这类词，或者觉得我的故事太啰唆，缺少结尾，都请大家记下来。"此外，请大家针对你的肢体语言、着装或发型提供反馈意见。

•要求观众把你表演中的亮点也标注出来，以免你删除它们。你的肢体语言能否引发他们的共鸣？你对声音的运用——语速、节奏或说话时机的把握——能否吸引他们，沟通顺畅？你与观众的眼神交流是否有效？他们对你表演的整体印象如何？哪些故事最能打动他们？

•在他们观看完演出之后，询问他们其中的重要思想是什么。要求他们直截了当地说出你的表演传递的主要思想或主题。内容是否清晰？表演是否到位？他们是否抓住了表演的主要思想？他们能否清晰地说出演讲中的承诺？他们认为你是否兑现了这一承诺？要尽可能多地得到反馈信息，这可以帮助你判断出把哪些内容放在到你最终的表演中。

现在你已经得到了反馈信息，你应当如何理解这些信息，并将其融入你的演讲呢？这个问题很棘手，尽管有些人会指出某个地方不好，但他们可能无法告诉你该如何改进。所以，你必须自己解读特邀观众们的说法。如果某个观众无法理解你的意思，就说明你说的并不是你真正想表达的。这一点是公开演讲中令人头疼的一个棘手问题。你必须讲清楚你想表达的意思，只有这样观众才能理解你的意思。

无论得到什么样的反馈，你一定要正视这些反馈，并看一下能否解决这些问题。假如观众认为你的故事不能打动人，就再复习一下三幕式结构，或者审视一下内容，看哪些应该删除，哪些应该补充。如果观众告诉你，他们听不清楚你说的话，那么你可能需要进行发音或演讲培训。如果观众说你欠缺眼神交流，那么你要反思一下你是在演讲时眼睛总盯着地板，还是没有正视观众？

第七步：带妆彩排和技术彩排

关于改写文本和背诵台词

我遇到的大多数人都对演员需要背诵剧本、台词等内容感到惊讶不已，认为这种做法让人望而生畏。我可以向你们保证，如果运用我的方法，背诵台词会简单得多。通过多次排练，你将会记住大段台词或文稿。你越经常排练，反复朗读，你对每一部分的内容就越熟悉。在带妆彩排和技术彩排阶段，熟练掌握剧本和舞台动作大有裨益。我并不是说你必须把表演过程全都写下来，而是说你要记住结构、要点、基本细节以及流程。

以下几点建议可以让背诵台词变得更简单：

- 把你计划要做和要说的每一件事进行合理排序，尽量避免在最后一刻进行改写，除非确有必要。
- 只要有时间，就一定要反复地大声朗读或背诵台词，尤其是在运动的时候，比如，做家务时、骑车时或者散步时。大多数神经科学家都认为，运动和认知紧密相关。有趣的是，负责运动的大脑区域与负责学习的大脑区域是同一个。
- 注意舞台动作是如何与文稿中的关键段落相关联的，动作本身可以帮助记忆。

你最终呈现出来的表演精彩流畅、激情四射，只需略加调整就可以满足不同的需要。到了带妆彩排阶段，你只想做少许改动，这是为了保持整个流程和整体结构不变。如果你表演了几次之后，观众们对某一段落、舞台设计或其他事实型错误给出的评价都很相似，你当然要进行修改。

技术彩排和带妆彩排是两个简单直接的概念，意思是不要等到最后一刻才穿上你的表演服装进行彩排，而是尽可能多地穿着表演服装进行彩排，尤其是鞋。这样一来，你就可以保证自己选择的表演服装符合表演的每一个细节，在演出时也会感到轻松自如。

技术彩排也经常被安排在最后一刻。然而，你越早把技术因素融入彩排，在正式演出当天你就会感到越自然。技术层面安排妥当是排练进展顺利的标志，当观众看到你流畅地使用技术手段时，他们就会认识到你对表演进行了精心准备。如果他们看到你流畅地使用幻灯片，他们会对你的演讲印象深刻。观众希望你花费时间为演讲、会议或求职面试做精心的准备，他们把自己的时间花在你身上，也希望你能花费更多的时间在演出上。这体现了你对观众的尊重程度，也会影响他们对你表演的评价。

与支持你的人一起表演（排练）

在本章即将结束的时候，我想讨论最后一个重要问题。如果你决意要发挥自己的潜能，成为一名表演者，那么其他人应该怎么办？这些人包括你团队中的人、公司里的人，以及与你的小公司有关的那些人，他们会在你排练期间或下一次重大演出的时候与你共事，无论是在演讲中、推销活动中、谈判中或者媒体见面会上。毫无疑问，你会遇到与同事一起参加的需要公开发言的场合。

让你认为的那些有可能被列入你的“演职员表”的人阅读本书，学习我讲到的方法。这一点很重要，你们一定要使用同样的表演语言。如果他们不了解你所知道的内容，他们就很可能与你步调不一致，或者更糟糕的是，他们会妨碍你的表演。有时候你们需要一起表演，你可以告诉他们你的计划，激励他们进入角色。

还有一个更重要的问题是，你很可能希望与自己喜欢的、信任的、知道怎样与他人有效合作的人一起表演。如果是这样，你就会发现拥有一个凝聚力强、成员间彼此信赖的表演团队的诸多好处。

你知道在生活和工作中有一些人支持你，或许还希望弄清楚他们是谁。此外，你也会发现自己并不太了解客户或同事。不管怎样，形成更清醒的认识，知道自己想和谁一起参加会议、共事和上台表演，这样可以带给你自信，让你出尽风头。

只要有可能，你肯定不会同那些不能与你共进退的人共事，不会与那些阻碍你发挥出最佳水平的人共事，不会与那些与你存在利益冲突的人共事。在《自媒体时代，我们该如何做营销》一书中，我用红色天鹅绒绳索打比方，来说明企业家和独立的专业人士如何运用良好的判断能力与客户打交道。我的观点是，如果你放弃那些阻碍你发挥最佳水平的客户，而只与那些能够激励、鼓舞你的客户来往，尤其是那些允许你自由发挥的客户来往，你就会更成功，做事更富有成效。

《自媒体时代，我们该如何做营销》一书被翻译成十几种语言，印刷多次，无数次地向人们传播红色天鹅绒绳索策略。我记不清有多少人跟我说过，读者们发现红色天鹅绒绳索策略是那本书中最有影响力、对传统最具挑战性的概念之一。当别人肯定你的时候，你很难否定对方。但是，如果对方不是你想与之共事的人，那么你们的关系会很快演变成冲突和紧张的关系。

我的一些读者和学员最初对这一概念提出了反对意见，他们的意见也还算中肯：我们常常无法决定谁将成为我们的同事或客户。我也承认，在一个组织内部，人们无法总是主动选择自己的工作搭档。作为企业家，你在构建战略同盟或开展某项工作的时候，极有可能需要同一些你不太熟悉或者让你感觉不大舒服的人合作。

但是，我们知道，随着你对同事的了解逐渐增多，最初你与同事之间那种别扭的感觉可能会发生变化。而下面这种情况也是事实：如果你要进行重要表演或者发布新产品，但你的同事或合伙人不支持你或者跟你完全没有共鸣，结果自然会很糟。因此，通过精心策划的博

弈来组建适合自己的团队并非多此一举。如果你不这样做，你就有可能陷入麻烦的境地。

请你记住，那些与你一起排练、分享重要时刻的人——无论是在表演中、推销中还是私人场合中——都会对你的表演产生影响。想一下，当你的表演十分精彩，当你同那些鼓舞你、激励你的人在一起的时候，你是一种什么状态；再想一下，当你同那些不太合拍的同事或客户共事时，你感受到的却是挫败、紧张和焦虑，对不对?

让我们再回到那个红色天鹅绒绳索的比喻上去，想一下自己应该如何控制这根绳索。你可以根据需要收紧或放松绳索，但你一定要始终拽着它。在与你喜欢、信任的同事、搭档和队友一起排练和表演时，你会发自内心地享受甚至喜欢整个过程。当你开心地站在聚光灯下时，你的表演会更加出彩，也会让他人展现出最好的一面。

小结

对某一次演出来说，有效的排练是帮你消除紧张情绪、激发你所有潜能的最佳途径。你可以采取以下7个步骤：

1. 朗读台词：倾听自己大声地朗读台词，逐步进入排练过程。

2. 规划内容：标记出关键词、注意事项和其他视听工具，根据口语表达的习惯修改剧本。

3. 舞台设计：制订计划，设计你的舞台动作。

4. 即兴表演和反复修改：通过即兴表演对不合适的内容进行修改。

5. 面对特邀观众进行排练：请导师或同事观看你的排练，因为你需要专业的反馈意见。

6. 公开排练：为你的目标观众进行一次完整的排练（相当于戏剧的预演）。

7. 带妆彩排和技术彩排：确保你的着装舒适得体，可以对表演中涉及的所有技术手段熟练操作。

此外，如果有可能，一定要与支持自己的人合作。

第13章 如何做到开场动人、结尾震撼

本章包括一些基本原则，适用于改善开场、结尾和互动效果，对于任何表演几乎都有创造性的画龙点睛的作用。我建议大家先确定表演的核心内容，再添加其他内容来激励观众，使其能享受你的演讲。你可以在排练过程中与观众一起或者自己单独运用这些策略。经过长时间的实践，我培训过的每一个人都从这些策略中受益匪浅，这些方法在使用中也变得十分有趣，让表演的开场和结尾都变得十分精彩，从而增强了表演者的信心。

在演讲开始前的最后几分钟，当演讲者登上舞台或出现在会场中时，内心通常会紧张不安。无论观众多么宽容，他们都会对自己面前的这个表演者评头论足。他会让我们厌烦吗？还是会带给我们信息？抑或让我们感到愉悦？演讲者望向观众席，感觉到他们的质疑，希望可以引起他们的情感共鸣。演讲者的工作就是尽快消除紧张气氛，赢得观众的认可，让他们觉得自己不虚此行。

演讲的结尾则是一种不同的挑战：你能否彻底表达清楚重要思想，或者让结尾震撼有力，让观众感到惊喜，激起他们积极的反思、回顾，提供新的工作机会或带来新的商机？

我希望观众可以受到鼓舞，有所收获，开心快乐。在我看来，这就是我与观众互动的主要目标，我想对你来说也如此。演讲的开场和结尾有数百种不同的方法，如果你愿意冒险进行创新的话。下面我将开始讲授如何做到开场动人、结尾震撼，还会提供一些吸引观众积极参与互动的方法。

个人简历和活动主持人的重要性

不要低估你的个人简历的重要性。书面简历与口头简历是不一样的。当然，在很多情况下，你的个人简历与你所做的演讲没有关系，比如婚礼祝酒词、面向战胜病魔的癌症患者演讲等。在职业生涯中，你的个人简历为你的自我介绍定下了基调，并且从某种程度上决定了人们对你的印象。请你设身处地地为观众想一想：你是一个值得倾听的专家吗？你是否风趣？有效的个人简历短小精悍，无须涉及你的演讲主题，后者是你在演讲过程中要向观众传递的。

你的个人简历应当让你看上去可信、风趣。不要使用无法证实的语句，我不能说自己是美国最杰出的沟通专家，这种说法过于宽泛浮夸。然而，我可能会说《福布斯》杂志把我列于“2015年值得关注的25名沟通专家”之首，它既真实又可以得到证实。如果你取得了一些非常了不起的成就（比如成功登上乞力马扎罗雪山），就大方地告诉观众。不要杜撰，而要实话实说，你才会在表演时更放松，不用担心被戳穿。

最重要的一点是，要为不同的观众准备不同版本的个人简历，对有些观众来说关系重大、令人印象深刻的简历在另外一些观众看来可能无足轻重。但大多数人都没有意识到针对不同观众来调整个人简历的重要性。通常来说，简明扼要的个人简历更受欢迎，也更吸引人。你越成功，简历就应该越简洁。我们无须听人滔滔不绝地介绍比尔·克林顿、比尔·盖茨、奥普拉·温弗瑞，或者“奥马哈的先知”沃伦·巴菲特，他们的名字如雷贯耳。但是，一定要用好个人简历，在上台之前让观众认为你是值得信赖的人，这样一来，你就不必在开场时花费10分钟的时间来证明自己。

撰写个人简历非常简单，你可以遵循下面的套路，侧重点要放在那些能让你看起来值得信赖以及有助于阐明主题的内容上。

•介绍一下自己当下所承担的最重要的责任。在撰写第一稿的时候，把自己所有的工作都列出来，然后判断哪些信息与观众息息相关，保留有用的信息，删除无关信息。简历要简短，不要使用行话或术语，而要用观众能听懂的语言。

•如果有可能，回顾一下自己的成就。最好的办法就是对自己的成就做量化处理。

•把观众认可的其他成绩、非同寻常的兴趣或令人惊叹的事情也写进来。比如，告诉观众你喜欢手工编织，告诉他们在海滩上散步没有意思，也没什么了不起的。把这些作为自己的个性宣言。然而，如果你取得的成就中有些是异常特殊的，比如完成了10万块的拼图作品，像专业营销培训大师杰夫·穆尔（Jeff Moore）那样，那就直接告诉观众。

另一个经常被忽略的开场要素是活动主持人。当然，这种情况仅适用于有活动主持人对你进行介绍的表演场合。我都记不清有多少次主持人把我的简历甚至我的名字与其他人的搞混。美国有线电视新闻网的一位主持人在向4 000名观众介绍我的时候把我的名字说成了迈克尔·波特（Michael Porter,此人是哈佛大学知名教授,而我的名字是Michael Port）。我的建议是,把你希望主持人讲的话原原本本地传达给他，并告诉他，如果他想在最后加上一些内容，比如解释他为什么选择邀请你来做演讲，这是可以的。

大多数人都没有意识到这一点，但其实在主持人介绍你的个人简历的时候，你的表演就已经开始了。再强调一下，几乎每个人都忽视了这一点，尽管你的简历是你个人特征的重要组成部分。因此，你要求主持人排练一下对你的介绍，逐字朗读一下你写的个人简介内容，这并不过分。你甚至可以向他解释一下个人简介的重要性。在主持人介绍你的时候，你要尽量表现得从容放松，把自己当成一名观众。如

果你坐在前排，这一点非常重要，如果你站在现场的一侧或站在舞台上，这一点也很重要。

下面是我的一些做法，我还没有看到其他人这样做过（我相信情况会有所改变，因为我把这些内容写到了本书中）。观众常常会一边听主持人介绍表演者，一边发短信或与旁边的观众聊天。由于在演讲开始前构建可信度非常重要，因此我经常在主持人介绍我的同时播放幻灯片。这样一来，观众就会关注幻灯片，而不是主持人——这是你在演讲时最不希望看到的，因为你希望观众关注的人是你。然而，在主持人介绍你的时候，你希望可以把观众的注意力从主持人身上转移到幻灯片上。幻灯片有什么呢？上面可以呈现图片，直观地展示简历中提到的事实和细节。谁来播放幻灯片呢？当然是你。你可以在现场的任何一个地方，利用遥控器播放。

我个人简历的第一句话通常是这样的："迈克尔·波特是6本《纽约时报》畅销书作家。"主持人在读这句话时，观众可以从幻灯片上看到我那6本书的封面。有时候我会展示自己的照片，照片中的我坐在我所写的书旁边，一脸憨笑。如果简历中包含我的演员生涯介绍，我就会在幻灯片中放一些曾与我合作过的演员，比如莎拉·杰西卡·帕克[Sarah Jessica Parker,出演《欲望都市》（*Sex and the City*）]和迈克尔·霍尔[Michael Hall,《嗜血法医》（*Dexter*）]。如果简历中提及我在微软全国广播公司、美国全国广播公司财经频道或者美国公共电视台担任电视评论员的经历，我就会在幻灯片中演示自己在不同电视节目中的镜头。人们不总是相信他们所听到的，或者根本记不住。然而，当他们看到具体事物的时候，就会相信自己听到的，也更容易记住它们。

对喜欢冒险的人来说，可以考虑制作开场视频。泽·弗兰克（Ze Frank）在2004年2月于TED大会上播放的开场视频实在太棒了。你可以尝试制作一段情节紧凑、精心编排的喜剧风格的视频，或者可以在视频中尝试设定舞台背景、讲述你的故事，以及你的演讲主题。

开场

现在你来到了舞台上，如何开场呢？我听说过几种开场的方法，相信你也听说过，比如“我很高兴今天能来到这里”。其潜台词是什么？是不是说你在别的地方感到不高兴？当然你在别的地方也高兴。对于像“我们的时间不多”这样的话，观众可能会想：原来是这样啊，看来我们今天不会有什么收获。

我听过的其他一些不高明的开场白还包括：没有效果的偏离主题的故事，与主题无关的点缀性的内容，或者笑话没什么效果的、只有小范围的观众参与的即兴互动。有时候，主持人在介绍表演者时会采取例行公事般的语气[永远不要使用“例行公事”（housekeeping）这个词，因为它暗示观众没必要听下去]。开场白的基本原则是：直奔主题。如果你很高兴来到现场，就把你的高兴表现出来；如果你的时间不多，就不要在无关的内容上浪费时间。

你亮相的那一刻是十分重要的，因为那关乎观众对你的第一印象。然而，你无须紧张。只要你表现得轻松自如，能顺利进入表演阶段，就可以了。你开始时无须讲故事，因为这种做法缺乏新意。但这并不意味着你一定不能讲故事。请记住，演讲是一种艺术活动，没有哪种方法可以制造艺术。如果你确信自己的故事能取得好的效果，那么你可以以讲故事的方式开始表演。只不过铺垫的时间不要太长，否则观众在等待聆听故事结尾的过程中会变得烦躁不安。在主持人做完精彩的介绍之后，自谦低调的笑话可以产生良好的效果，但请记住，自谦低调的笑话不同于自我贬损的笑话。我听过一场演讲，演讲者在开场时讲了一个自我贬损的笑话。她跟观众道歉，因为他们不得不听她演讲。这让我十分惊讶，差点儿从椅子上摔下来。

我想大家可能听过一句古老的谚语：“直白地告诉他们你要讲些什么，然后告诉他们你讲过什么。”这句话很有道理，在有些场合非常适

用，甚至很有帮助。然而，并不是所有的演讲都要用“今天我要讲以下内容”这句话来开场。事实上，引领观众走上一条他们意料之外的道路会更刺激。如果演讲很出色，你无须告诉观众自己要做什么。看电影的时候，演员们很少会在电影一开始就告诉你在接下来的90分钟内会发生什么。我敢肯定你曾看过类似的电影预告片，结果导致你对该影片感到索然无味。如果你不谨慎行事，这种情况就极有可能发生。

然而，对于商业会议或学术培训来说，把要进行的事项和对应的时间列成流程的形式，包括中场休息和就餐时间，还是很有必要的。对于讲课来说，它更需要演讲者讲明“我们要学习的内容”。在这些场合中，一上来就告诉观众要讲些什么并不是一个糟糕的做法。然而，也没有哪一条规定要求你必须这样做安排。

如何结束演讲

与开场相比，演讲或表演的结尾或许更关键。你可能听说过，让观众记忆最深刻的有两件事，一是他们对演讲产生的情感反应，二是演讲的结尾。因此，如果你做的是课程型演讲，那么你需要在结尾部分对你讲授的所有内容进行一次简单而全面的回顾，但不要历数每一个细节。

下面是我关于表演如何收尾的一些建议：结束时应干净利索，如果感到意犹未尽，就在观众鼓掌之前讲清楚。观众鼓掌之后的任何内容都会被错过，因为观众已经开始离场了。一定要让观众知道你已经竭尽全力了。不要说什么“时间所剩无几”，那样大家就会觉得你的演讲没有完成。此外，即使观众为你的表演而疯狂，但他们还是希望拥有一点儿自由活动的时间，久坐会让人感到不舒服。在休息期间，他们也都很忙，都有需要立即处理的事情。

你是否注意到，喜剧演员通常会在观众意想不到的时刻突然结束表演？他们是故意这样做的，是在为观众要求加演做铺垫。一定要在观众离场之前离开舞台，不要成为最后一个离场的人。此外，如果你是在别人的舞台上讲话，那么你最不应该对活动组织者、其他演讲者以及观众做的事情或许就是超过规定的讲话时间。

我曾在一次会议上做开场演讲，那次会议的计划时长是两个小时，被分配给了6位主题演讲嘉宾，每人20分钟。这种时间安排非常紧凑，但我们都是专业演讲者，所以不应当出现问题。我的演讲用时19分钟45秒，而我后面的那位女士却用了39分钟。我不是在开玩笑，她之后的那位男士又用了35分钟。就像出轨的列车一样，情况越发失控。最终，会议组织者不得不缩减了第6位演讲者的时间。大家都不太高兴，第6位演讲者也很恼火。6位演讲者都是专业人士，每人都拿到了超过25 000美元的报酬，在3 000名观众面前做简短的演讲。时间分配应当是很明确的，但最终竟然有60%的演讲超时。我猜想那些超时的演讲者肯定觉得自己讲的内容比其他任何人都重要。如果我是主办方，我就会把他们轰下台。

在表演的结尾部分，如果你给大家讲一个绝妙的故事，而且这个故事可以概括你全部的世界观，那就太棒了。如果你可以组织一次分组互动，并以此来练练你的表演，那也很棒。有时候你可能想向主办方致谢，这什么时候做都可以，我倾向于在演讲期间找机会向现场观众以及主办方表达你的谢意。

我建议大家不要在结尾部分进行问答活动。如果有可能，单独安排问答环节会更好一些。我曾遇到过这种情况：问答活动改变了现场气氛，导致演讲者无法控制局面。这种活动可以进行，但你必须控制住场面，保证活动顺利进行。如果你想进行问答活动，那么你应该在表演结束前至少留出10分钟的时间，这样你才能掌控现场气氛，确保

你传递的思想深入人心。接下来，我将传授一些技巧，帮你应对问答环节中出现的意外情况。

与观众互动的技巧

之所以要与观众互动，是因为它可以形成强烈的情感和结构对比，帮助我们打破人们参加活动时经常在自己周围筑起的那种自我保护的壁垒。互动可以带来丰富的、更加令人难忘的体验，其目的是助推你的思想去改变观众的生活，前提是你处理得当。我认为与观众互动的技巧与你可以从观众那里得到的信任有直接的关联。信任体现在两个层面上：

1. 如果观众感受到你的演讲的高质量和你对演讲主题的热情，他们就会更加信任你。
2. 信任的基础是由你所处的具体环境决定的。你是一个刚上任的经理，你的同事（观众们）是不是不太了解你？你在单位内部是否有较高的知名度，是否受人尊敬，或者介于两者之间？你是个收费的演讲嘉宾，观众对你已经很熟悉，还是不太熟悉？你面对自己所在社区的人们演讲，他们对你很熟悉，还是你刚搬来不久，面对陌生的环境和观众发表演讲？

各种形式的观众互动都需要你不断地增进与观众的亲密关系。开始时你可以进行提问，让大家举手参与，请观众进行自我介绍，然后你可以走入观众席，之后邀请观众上台，或者参与到更近距离的互动活动中。

你在这方面的经验会逐渐增加，可以通过感受现场气氛和评估观众的参与度，来决定是否需要进行更多的互动来吸引观众。如果现场

的房间或舞台光线昏暗，你看不清观众席，那就注意聆听并判断你讲的笑话是否产生了效果，以寻求更多的观众回应。（“朋友们，我看不到坐在后排的你们，如果你们同意我的观点，请大声说‘是’，让我知道你们的看法！”）如果你能够看清观众席，那么你可以用之前的演讲内容测试他们。请记住，有时候人们的兴致的确已被调动起来，但出于某些原因他们就是不愿表现出来。如果你的观众看起来专心致志、兴致盎然、应答积极，那么他们一定是领会了你的演讲主题。

我想把与观众互动的方法划分为5类：破冰者和信任建立者；提醒者和强化者；角色扮演者；富有创意的高级对比活动；问答技巧与陷阱。

1. 破冰者和信任建立者：

•表演之前在大厅或其他任何合适的地方与观众见面、握手，做自我介绍，询问对方的名字以及他们来自何方。你可以与大家合影留念，甚至可以在表演期间展示这些照片，如果你还有时间将其放进幻灯片。

•通过让观众活动起来的方法打破沉默的坚冰。让他们站起来，踮着脚伸展身体，跳一跳，如果可行，也可以绕着房间转一圈。活动身体还有助于提高专注度。

•使用合理的措辞向观众提问并得到想要的答案，借此来建立信任。之后你可以将这些答案与你下面要讲的要点结合起来。比如，如果我在尽我所能探讨电梯交流存在的问题时，那么我不会问观众：“你们怎么看待在电梯里进行交流这件事？”相反，我会这样问：“你们中有多少人特别特别特别喜欢在电梯里交流？”在我只使用一次“特别”这个词时，有些人可能会举手。然而，如果在有5000名观众的现场，当我使用三次“特别”这个词时，就不会有人举手。如果他们的反应不是你预期的，一定要有备份计划。比如，你

说：“很好！很高兴大家都喜欢电梯交流，我相信在听完这次演讲之后，你们会更加喜欢这种交流方式。”

2. 提醒者和强化者：

•向观众提一些有关日常琐事或者你演讲内容的问题，以此来提高观众的参与度。你可以用手中的道具来强调演讲中的核心观点，比如用第一台苹果音乐播放器阐明不断进步和创新的重要性。

•与观众进行简单的问答游戏。

3.角色扮演者：

•在同观众建立起更强的信任关系之后，你可以组织小组活动（如果人们围桌而坐，实施起来就比较简单），让每个人都扮演与演讲主题有关的角色。

•让各小组独立投票表决，然后分别介绍投票情况。

•从观众中招募志愿者上台同你进行简短的角色扮演互动，或者你可以走入观众席，进行角色表演或问答活动，形成鲜明的对比。这种技能的培养可能需要花费一些时间，就好比魔术师寻找志愿者一样，你需要注意观众中的一些人发出的社交信号：谁在盯着你看，聆听你的演讲？谁在低着头或左顾右盼？谁身体前倾积极参与互动？谁心不在焉，坐立不安？

4. 富有创意的高级对比活动：

如果你认为观众已经准备好参与到互动中，在你的演出中扮演更多角色，你就可以发挥想象力设计互动活动，互动活动的创意只受到你的想象力和常识的限制。以下是几种活动方式：

•对第一个正确回答（无论是书面还是口头）你的问题的人给予奖励。

•与观众中的一些人玩传球的游戏，以此来强调某个重要观点。（比如，我之前说过在即兴表演时需要时刻准备好对观众的反应做出回应，就像你在接到球之后需要马上把它传出去一样。）

•在会议桌上放置一些气球，在表演开始时让观众把它们吹起来。然后告诉他们，如果表演内容有引起他们共鸣的地方，就用笔戳破气球。

•在桌子上放置一些标示着“简单易行”字样的按钮，然后告诉观众：“无论什么时候，只要我讲的内容让你们觉得‘天哪，这么简单’，你们就伸手摁这个按钮。”

•如果舞台上有面大白板可以使用，或者演出现场有这样的工具，那么你可以让大家在演出开始前在白板上写下1~3个重要问题。如果你回答了其中的一个，就鼓励他们走上台用一道线把那个问题划掉。我曾经在有50名观众的现场这样做过：每个人把他们关心的与演讲主题有关的三个问题写到白板上，等到演出结束时所有问题都被划掉了（也就是说在60分钟的时间里我们回答了150个问题），这在视觉表现上相当震撼。他们还会注意到许多观众提出的问题都是一样的，表演者回答出一个问题，可能有10个观众跑上台划掉他们所提的问题。

5. 问答技巧与陷阱：

经验丰富的演讲者和表演者必须非常专业地设计演讲的问答环节。正如我在前文中所说的那样，如果处理不当，这一环节有可能会给观众留下糟糕的印象，甚至破坏你之前所有的精彩表演。

•永远不要说“这个问题很好”，虽然我很少说“永远不要”做某件事，但这次是个例外。如果这个问题很好，那么其他问题怎么样

呢？难道很糟糕吗？某一个问题可能会让你无比兴奋，以至于你无意中流露出欣赏之情，这很自然。但是，你可以未雨绸缪，调整你的反应。你可以说“这是第一次有人问我这样的问题”，或者说“这个问题与众不同”，更好的做法是，满怀喜悦地回答这个问题，不要对其做出评价。

•如果你的提问者充满挑衅性，或者霸占着麦克风，那么，根据弗洛伊德的理论，人们通常会纠正这种有点儿神经质的做法，你的观众或许就可以替你应对这个捣乱分子。否则，那个起哄的人就可能会左右你的表演，或者让其他观众接受他的思维方式。你要么表现得温文尔雅，要么强势坚定，你需要审时度势，清楚什么时候采取哪种态度。比如，你可以说“谢谢你，我们来看下一个问题”，夺回主动权。你一定要勇敢地这样做，如果这还不行，你可以说会后再回答他的问题，然后转向下一个问题。

•有些提问者喜欢长篇大论，或者干脆演讲起来，对于这些提问者，你可以要求他们说话精练一些，直接提出问题，或者干脆夺回主动权。如果你需要表现得强势一些，那么你可以说“你是想提问还是想发表长篇大论？分配给观众的提问时间是有限的”，脸上还要带着宽容的微笑。如果你让这些人继续说下去，观众就会对你失去敬意。你可以用言语打断这样的提问者，也可以用一个表示停止的手势外加快速点头的动作。

•有的提问者提出的问题你在演讲中已经解答了，对于这些提问者，你可以委婉地提醒他们，“我刚刚已经回答过这个问题了”，然后再解答一遍；或者说“我已经解答过这个问题了，但我可以快速简练地再回答一遍”。对那些坚持提出你已经回答过的问题的提问者，你可以表现得更尖锐一些：“我之前讲过这一点了，你为什么不参考一下别人的笔记呢？这样我就可以回答那些没有回答过的问题了。非常感谢。”其他观众也会因此感激你，因为人们不希望自己的时间被那些没有认真听讲的人或者迟到的人浪费掉。然而，这一技巧只适用于你在之前的演讲中已经明确解答过这个问题的情

况。如果你没有阐述清楚，那么有些人可能确实需要你进一步解释这个问题。你可以用问答环节来确认每个人是否都听懂了。

•如果提问者一张嘴就说“根据我的经验”，那他很可能并不想提问题，因此你要做好打断他的话的准备，问他是否确实有问题要问。如果没有问题，告诉他可以日后给你发邮件，在邮件里详述他的建议或者想法。

•在大多数情况下，问答环节会涉及大量与主题相关的问题。即使观众提出的问题与主题无关，也不要破坏现场气氛，给观众留下糟糕的印象，不要让观众出丑，也不要与观众起冲突，除非你别无选择。一定要让自己的回答十分具体、干脆、简洁，因为啰唆的回答会让观众厌烦，以至于起身退场。

你已经创作并排练了表演，现在你又准备好了开场、收场以及与观众互动的内容，这让你更有可能出尽风头。下面让我们感受一下即兴表演的力量。

第14章 如何用即兴表演打动最挑剔的观众

从专业表演的角度看，即兴表演是最强有力的秘密武器之一，对于没有剧本的场景和现场存在的多种可能性来说，这是一种极富创造力、不带任何偏见并且具有开放性特征的表演方式。所有成功人士都在不同程度地利用即兴表演这种方式，它是可以学会的。即兴表演需要用到我在本书第二部分讲过的一些技巧：关注当下，增加筹码，知道谁是你的支持者，以及舞台想象。在这一章中，我会告诉大家具体怎么操作，如何利用它来提升表演水平，以及如何将其潜在的功能运用到众多工作场合中去。

一提到即兴表演，我们通常会想到喜剧和滑稽剧的表演，比如Improv Everywhere组织[注]、《周六夜现场》，或者像艾米·波勒（Amy Poehler）、蒂娜·菲这样的表演天才。这可能就是我们对于即兴表演的认识，但这并非它的全部。

即兴表演是一种训练出来的能力，可以帮我们抓住机会，轻松自如地摆脱窘境，打动难以说服的观众。我们所有人都在进行即兴表演，只是我们没有意识到。即兴表演一开始总是伴随着你的目标，即传递你的思想，取得预期的效果，改变观众的行为和世界。你在会谈中、面试中、推销中以及会议中进行表演的目标各不相同，即兴表演可以让你关注当下，积极采取行为，即使失败也没有关系——这些重要的原则可以应用到职场，甚至约会中去。

大家思考一下蒂娜·菲在《天后外传》一书中说的一段话：

即兴表演的首要原则是赞同，即表示同意和肯定。在即兴表演时，这个原则意味着你需要肯定自己的搭档所表演的一切。因此，如果在即兴表演过程中，我说“别动，我拿着枪呢”，而你却说“那不是枪，只是你的手指。你在用手指指着我”，那么，我们的即兴表演就进行不下去了。但如果我说“别动，我拿着枪呢”，你说“那把枪是我给你的圣诞节礼物！你这个浑蛋”，我们就营造了一个场景，让观众认为我的手指就是一把枪。

的确，你可以和他人在舞台上一起进行即兴表演。对于与观众互动和问答环节之类的活动来说，这种表演就是很棒的演练。但是，即兴表演并不是为了好玩，也并非与表演天赋有关，而是要求专注和自愿兑现承诺。你在戏剧和工作中所见到的成功的即兴表演往往是这样的：坚守承诺、不轻言放弃的那些人，就是最终能够制造出非同寻常的效果的人。

即兴表演的因素

即兴表演这种方法如何能让你在日常工作、事业和演讲中受益呢?

首先，即兴表演让你有信心应对任何情况，而不仅仅是表演。在压力很大的场合中，你不希望自己看上去像一块提前设计好的硬纸板。掌握即兴表演的技巧意味着即使在处理棘手的事务时，你也会表现得镇定、放松和自信。不要成为墨守成规的人，即使形势发生了变化也不知道变通。就像你在跟别人聊天时叫错了对方的名字，在对方纠正之后你依然叫错。那么，你留给别人的印象就是：那个家伙是个蠢蛋！即兴表演可以让你更容易地做出自我调整和改变，表现得自然从容。

推特公司首席执行官迪克·科斯特罗（Dick Costolo）擅长利用即兴表演来加强他与雇员之间的联系。《纽约时报》在2012年对科斯特罗的一次报道中写道："推特公司的员工们利用每周一次的下午茶时间聚在一起，同管理人员进行非正式对话，外来人员禁止入内。员工们说，在这种场合，科斯特罗先生会手持麦克风站到舞台上，回答员工的问题，显得格外亲切。有时候这种聚会比较严肃，但其他时候则很快乐。"

其次，即兴表演可以让你的表演与现场情况之间的关系更加紧密。即兴表演可以创造出生动有趣的时刻，为观众提供更多好的体验。

我们再来看一下约会这件事。假设你正在为周五晚上的约会做准备，你对对方有好感，并为之倾倒。你制订了约会计划，用心打扮，并将约会地点定在超级棒的爵士乐俱乐部。周四下午对方给你打来电话，告诉你想把约会时间改在周四晚上。我们中的一些人可能会愣住，不知道下一步怎么办。当然，有许多种办法可用来回答对方，但即兴表演的方法可以让你充满自信地回答对方，以实现你的目标——成功地与对方约会。于是，你当即接受了对方的建议，并表现得自然从容。

再次，即兴表演可以磨炼和提高你的技巧，在表演中救你于危难。在公共场合讲话总是伴有未知的风险：定好的会场临时发生变更；投影仪失灵；你的幻灯片文件损坏；停电了；有观众昏倒了，等等。表演中难免会发生一些意料之外的事情。

我曾受邀在林肯中心的艾弗里·费雪厅为科威国际不动产公司做高级别的主题演讲。科威公司的市场高管曾参加过我的一次简短演讲，那场演讲由我的朋友克里斯·布罗根主持，演讲过程中我采用的视觉工具出现了故障。我给了技术人员一些时间，让他们处理。但在人们对我的演讲丧失兴趣之前，我把遥控器扔到了讲台上，只字不提技术故

障，而是走下讲台，走入观众席，继续演讲（请记住，永远不要用幻灯片做提词卡片，也不要用它来展示你没有准备好的关键内容）。科威公司的高管告诉我，他从没有看到演讲者这样做，并且做得如此出色。（我相信也有其他人这样做过，只是他之前没见过。）我之所以能够做到，完全归功于排练和即兴表演。我的做法没有任何特殊之处，只要经过适当的排练，任何人都可以做到这一点。

大家可以询问一下我的学员、计算机识别专家布莱恩·沃尔芬格（Brian Wolfinger）。布莱恩之前是费城的一位警察，身材高大魁梧——身高约为1.88米，体重200多斤，光头，留着浓密的山羊胡，就像大家在职业棒球大联盟比赛中看到的替补投手的胡子。布莱恩的专业使得他必须经常给那些执法组织做报告。在参加我的大师培训课之前，他从没有认真准备过自己的演讲，因为他觉得自己擅长临场发挥。他后来跟我说，在参加大师培训课之前，他对自己的演讲自信满满，但随后他很快就意识到自己的演讲是多么平庸。最后，他心悦诚服地进行排练，花费几周的时间润色、加工自己的演讲，从思想到最后的结尾部分。

布莱恩在演讲时总会使用幻灯片，因为他演讲的内容是关于网络安全问题的，所以幻灯片是必不可少的技术手段。从大师培训班毕业后，他的第一次主题演讲的对象是150名执法人员，使用了120张幻灯片。演讲开始后，他抬头看了一下幻灯片，发现主办方放错了。结果，技术人员花了30分钟的时间才找到并放映了正确的幻灯片。由于接受过培训，布莱恩的演讲水平提高了，其演讲不再是对幻灯片的补充，而是可以独立于幻灯片。此外，由于他准备得非常充分，无须查看笔记，所以并没有停顿、卡壳。当技术人员最终播放出正确的幻灯片时，布莱恩快速准确地找到了需要用的那张幻灯片，丝毫未受影响。

布莱恩的经历证明了排练和关注当下的重要性，尤其是对于那些生活同专业演讲或者表演毫无关系的专业人士来说。那次主题演讲之后，布莱恩给我打来电话，他说："这证明你们所做的工作非常有效。"你们可以想象，当时我觉得自己就像一位自豪的父亲。

我们需要有即兴表演的能力，因为我们经常会与自己不太喜欢的人合作或者要说服他们。在困难重重的销售环境中，如果我们的思想死板，就很有可能陷入困境。比如，你在参加一次销售谈判的过程中，一直致力于达成某项交易，希望可以与对方签订合同。但你或许没有注意到近期的形势变化，这会让你一时间不知所措。所有从事销售工作的人，或者自己经营公司的人，都对以下种种情况屡见不鲜：你以为交易达成了，但突然之间公司的总裁变卦了；你的采购经理被调往他处；产品规格发生了某些变化。

至于求职面试，你最好做好即兴表演的准备。无论你之前准备得多么充分，大多数专业人士并没有受过面试方面的良好培训，人事部门之外的大多数人也不会花费太多时间为面试求职做准备，这决定了面试过程中会出现种种意外情况，比如面试方式、地点、过程以及面试者提出的问题。

大家可能遇到过这样的情况，在某次面试过程中，你所应聘公司的另外一名管理人员突然到场，要么对你表示欢迎，要么打断你的面试官，开始对你进行提问（重申一下，许多公司都没有给予面试这件事足够的重视）。在这种情况下，你是否能放松地起身做自我介绍，并且和他聊上几句?

如果我遇到这种情况，我会采用即兴表演的方法让自己放松下来。如果我在招聘主管的办公室里，我会环顾四周，判断他是不是一个自我意识较强的人。关于这一点，你通常可以通过他办公室里的照片判断出来。他是否悬挂了一些自己与名人或知名政客握手的照片，或者他抱着一条他在比米尼群岛捕到的巨大的马林鱼的照片？（顺便

说一句，我自己也有一些跟大鱼的合影。）之后我会即兴跟他说一两句玩笑话（不要太过分）。比如，我会指着那张与大鱼的合照说："太棒了！你的图像处理（PS）技能真是不错！"这样一来就显得我把他看成是平等的对话者，可以让他也放松下来，消除面试中的等级问题。

即兴表演可以让你拥有我介绍的种种表演技巧。许多专业的收费演讲者都无法应对演讲过程中突发的幻灯片损坏、停电或者其他棘手的问题，而你受到的培训却可以让你从容面对，并借助即兴表演的技巧，表现得格外出色。把即兴表演当作日常生活中的原则来使用，甚至可以带来更多的好处。它可以让你成为更优秀的演讲者、更优秀的管理者，甚至是更耀眼的人物。下面我们讨论一下如何充分发挥即兴表演的作用。

充分发挥即兴表演的作用

通过接受大量以肯定别人为核心驱动力的有影响力的思想和技巧，你可以成功地进行即兴表演，比从前更频繁地进行即兴表演，无论形势有多么不利，情况有多么不同。

把即兴表演当作桥梁，这样你就可以从自己身处的此处到达自己所想的彼处。让表演向前发展，这是即兴表演的目的。它适用于形形色色的公开发言，比如介绍演讲内容、员工同他们的直接上级之间的艰难对话或者推销产品。关注当下（因为你准备充分）可以让你自由地填补剧本中那些缺憾或者死角。这符合以下核心理念，即要想让表演向前推进，你必须要增加和补充已有内容。在进行有关洗发水推介的即兴表演中，你的搭档可能会说："我刚从美发店得到了一种很好的洗发水，他们免费给了我一瓶，你要不要试用一下？"你可以回答他："我喜欢这种洗发水，可我不需要，因为我是光头。但我可以

用它清洗我的胸毛。”（对于光头这件事，即使是糟糕的笑话好像每次也能奏效。我不知道原因，但很显然，光头是比较滑稽的。）

在演讲期间以及在其他许多场合的问答环节中，即兴表演可以帮助你利用准备好的内容在现场机敏地进行表演。你可以利用经验，运用自己设计好的答案和故事来表演。在表演过程中，你可以把它们同问题结合起来，从一次问答过渡到下一次问答，看上去毫不费力。在婚礼现场，你可以在别人敬完酒之后再回敬别人，你只需要对别人的敬酒表示感谢，再额外表达一下自己的想法即可。

利用即兴表演来完善正在发生的事情，使其更加完美。如果出现了差错，不要因为怯场而畏首畏尾，而要进行即兴表演，问一下自己：我怎样才能做得更好？比如，在你演讲期间发生了一次消防演习。在这种情况下，你就是消防局局长，因为毕竟你拿着麦克风站在房间前面。如果你们是在一家酒店里，那应当由你带头，请工作人员核实一下这是消防演习还是火警警报。你需要安抚观众，指导他们找到安全出口。在演讲重新开始之后，你要从中断的地方讲起，不要过多地受这次干扰事件的影响。即兴表演就是利用我们的能力来推进表演，并使之与众不同，而不是寄希望于他人。

让表演臻于完美的想法，也可以延伸到你的表演内容中。在即兴表演时，你应当让表演中涉及的其他人感觉良好，而不要对他人进行冷嘲热讽或者贬损。我现在讲的即兴表演不是那种单人脱口秀，你必须让其他人也参与进来。我们可以从约会的角度来看一下这样做的好处：你可以运用肯定别人的技巧，当你的约会对象谈到自己做过的蠢事时，你也讲一下自己做过的蠢事；如果对方误会了你的意思或者表述不当，你也不要觉得尴尬，而是肯定对方，然后讲述自己类似的经历，让谈话继续下去。

用即兴表演来保持警惕，处处留心。在日常生活中，你越倾向于肯定别人、进行舞台想象和关注当下，你就越会注意、留心或警惕生活中他人的言行。的确，即兴表演的原则能促使你更加留意周围的事物，更加关注眼前的生活。如果你能坚持这样做，这些原则就会产生效果。诸位可以在下次沉闷的会议上试验一下，看看会发生什么。

用即兴表演来问一下自己：投入还是没投入？我喜欢这种说法：学会肯定别人，你的表演就会善始善终。在即兴表演中，演员不要先入为主地做出判断，而要投身其中，发现有效的做法。与质疑事情发生的原因相比，顺其自然可以让你更加投入。兑现即兴表演中做出的承诺，有助于阐明和搞定工作中许多杂乱无序的事务。我认为，在工作和其他领域中，人们经常会言不由衷、言而无信，或者根本不在乎善始善终。一般而言，如果人们感觉到自己没有得到公平的对待或评价，那么他们常常会退缩，不再履行承诺。在职场或团队中，采用即兴表演的原则和技巧是改变这种消极状态的极佳方法。它可以让人们关注当下，营造积极向上的氛围，让员工们明白他们的想法不会被否定。比如，你可以召集大家重新开会，运用即兴表演的手段来改进公司网页设计或社交媒体策略；你也可以运用即兴表演的手段，准备在年度销售会议上的发言，把没有尝试过的想法写到白板上。随着即兴表演的进行，每个人都将参与其中。

当然，这会引起挑战、质疑和对现状的不满，但是在很多情况下，这是一种简单的办法，可以让大家遵守承诺。通过即兴表演，你能够重新发现孩子们在三四年级时从游戏中学到的东西：你要么投身其中，要么置身事外。

对你在演讲中的表现来说，这一点至关重要。如果观众感觉到你并没有百分之百地投身其中，他们就会对你的演讲失去兴趣。这种情况我见过多次。如果你在演讲时因为工作问题、个人问题或者其他紧

急事务而心神不宁，就用我尝试过的方法——把它想象成你一生中最重要的一次演讲。千真万确，你必须这样想。同时增加筹码，并且记住，观众中还有你的朋友、家人，他们会支持你的。这也是即兴表演的技巧。

实践胜过理论

关于即兴表演的技巧，我可以洋洋洒洒写出很多，但想要真正掌握那些技巧，你必须实践。即兴表演在商业咨询领域十分普遍，因为公司（尤其是大公司）和许多组织都在不遗余力地打造具有积极性乃至包容性的团队，鼓励员工自发地以创造性方式解决问题，直到新方案完全符合组织机构的要求和期望。事实上，最近我同世界上最大也是最具创新性的一家汽车公司的创新团队的领导者进行了一次会谈，内容是把即兴表演培训项目引入该部门。为什么？他们尝试过所有典型的团队建设经验，但未能取得令他们满意的效果。他们需要重新发现自己的主动性和创造性思维，认为即兴表演可能会有效果。他们的感觉没错，仔细思考一下，你就会发现可以从即兴表演中获益良多。在公司拓展训练中加入即兴表演的训练，这是个良好的开端，就像本书一样。但是，除非你能够让这种办法成为你生活和工作的一部分，否则它不会产生效果。因此，为了达到这一目的，在本章结束的时候，我将会介绍那些在课堂上以及在我的经历中一直都很有效果的练习和方法。

即兴表演的练习方法

• 方法之一是玩故事接龙游戏。这种方法要在小组内完成，无论小组中有多少人，大家都围坐成一圈。给小组选择一个故事主

题：儿童睡前故事，意大利风格的西部片，电视真人秀或者其他能够向参与者交代清楚背景、时间、地点的主题。同时给出故事的第一句话，比如“小猫蹦上了月亮”。第一个人以这句话为基础开始往下编故事。等到了关键的过渡时刻，主持人会发出指令说：“下一位开始。”然后第二个人又开始继续编故事。这个游戏要求迅速推进，不能停顿，直到主持人叫停。这种简单的形式也可以用于编戏剧，让第一个人创作出第一幕，即故事背景；让第二个人创作第二幕，即故事冲突；第三个人创作故事结局。你可以一边围着小组成员来回走动，一边即兴创作故事，享受这种令人印象深刻、深受欢迎的即兴表演。你还可以在玩这个游戏时让每个人只添加一个单词，这是我最喜欢的方法，我跟埃米在长途飞行的时候经常这样玩，我都记不清有多少乘客被我们的笑声吵醒了。

•方法之二是一种被我称为“胡言乱语”的游戏。这个游戏把参加者分成两人一组：一位参与者扮演外星人，不懂地球上的任何一种语言，所以只能使用肢体语言；另一位参与者扮演翻译人员的角色。外星人需要将他的需求表达清楚，比如，“我需要带300份巨无霸汉堡和炸薯条套餐回到我的星球，我们的飞船以油脂作为燃料”。他需要迅速地想出表达该信息的方法，可以进行即兴表演，用各种各样的剧烈、夸张、疯狂的肢体语言来让翻译人员理解他的意思。一般说来，如果扮演外星人的那些人表演夸张，并且经过努力传递出信息，他们就会取得成功。对于翻译人员来说，他需要揣测外星人想要表达的信息，以至于产生一些极其滑稽的“段子”，让观众捧腹大笑。“取消使用英语”这样的要求会让人们变得兴奋起来。

•方法之三是“有秘密对我说”游戏。这个游戏至少需要两个人参与，但人数没有上限，多少人参加都可以。在这个游戏中，每个人需要讲述一个秘密，这个秘密可以是自己的切身经历，可以是发生在朋友身上的事，可以是参与者编造的一个秘密。这个游戏很有意思，因为它让人们有机会采用有意思的方式来表达自我。

•方法之四是使用白板。你可以在会议开始时在白板上写下一个目标，这个目标对你的团队而言意义重大，比如，第四季度的销售量增加10%，让总裁的博客点击量增加一倍，在规定的时间内研发出新的菜品，开办两家新瑜伽工作室，为你的书店隔壁的咖啡厅提供经费等。无论目标是什么，它都会为你的团队或公司带来变化。你可以从会议桌的一端开始，要求第一个人提出实现这一目标的建议，然后第二个人利用肯定他人的技巧继续提出建议，或者拓展第一个人想法，不要驳斥它或者完全背道而驰。以这样的方式反复进行几轮，直到得到几个可行性计划。

•方法之五是借助互联网和图书馆。互联网上和图书馆中有大量的书籍和资源，可以提供数十种适用于职场和课堂培训的团队即兴表演游戏。其中许多游戏简单易行，适合非专业演员来玩。用即兴表演的游戏来为重要的会谈或会议做准备，可以活跃气氛，释放能量。

•上一章中讲到的与观众互动的许多技巧也可以用于工作会议。

2011年，艾美奖获奖女演员艾米·波勒在哈佛大学毕业典礼上发表演讲，该演讲迅速传播开来。演讲内容是关于喜剧表演的细节和秘诀，以及即兴表演是如何赋予她力量，让她在影视圈长盛不衰的。她当时是在对现场所有人讲这番话的，而不仅仅针对演员，就像我在本书中的做法一样。

在讲解优秀喜剧的要素时，波勒对即兴表演的思维模式有高明的见解。她说：“我在20世纪90年代初来到芝加哥，学习即兴表演。我当时学到的一些表演原则，至今还在使用，包括：倾听、肯定别人、关注当下、确保与支持自己的人一起表演、早做选择等。不要以两个人讨论如何跳出飞机作为开场，而要从两人已经跳出飞机开始。如果你害怕，就看着你的搭档的眼睛，这会让你感觉好一些。”

小结

•即兴表演是以肯定别人为基础的思维模式，是一种经过训练而养成的能力，可以超越喜剧的范围。

•即兴表演可以赋予你自信，让你适应任何环境。

•即兴表演可以让你的表演与当时的情境更加紧密相关。

•有时候，演讲者会面临困难的局面和意外情况。即兴表演是非常有效的工具，它可以救场。

•我们需要有即兴表演的能力，因为我们经常要与自己不喜欢的人搭档或者要说服他们。

•作为一种训练手段，即兴表演可以提高专注度，培养审时度势、临场发挥的能力，让表演更精彩。

---

1. 该组织为2001年于纽约成立的非正统搞笑团体。随处表演、随处搞笑是该团体的宗旨。——编者注

第15章
如何得到观众长时间的起立鼓掌

你已经知道如何在不同的场合中展现真实的自我，如何让批评者无话可说，了解表演的结构，清楚要兑现向观众做出的承诺，以及如何让观众认可你的思想。你的开场白已经准备就绪，无论它是一个故事、笑话、观点或者事实，都出自你内心深处某个坚信无疑的地方，可以轻易地表达清楚。你也熟悉自己的舞台动作、收场、即兴表演的力量。

现在，是时候学习和掌握表演的要素了，借助我提出的精彩表演的5个要素，同观众在心理、现实和情感层面上建立联系。这5个要素分别是表演前的准备工作，培养舞台表演意识，掌控现场，营造亲密融洽的气氛，以及处理好表演之后的事务。这5个要素是你的剧本，可以将你排练好的表演转化成真实的现场表演，实现表演的目的。另外，我还要告诉大家如何每次都能获得观众长时间的起立鼓掌。是的，你没有看错，我说的就是“每次”。

精彩表演的5个要素

表演前的准备工作

你在准备公开演讲、求职面试或者产品推销时，关键的一点就是要重视那些不太起眼的细节，因为它们可能会成就你的关键时刻，也可能会破坏关键时刻。这些细节包括：弄清楚你的表演场地；与活动组织者提前沟通好；如果事情没有按照你的计划发展，就组织好观

众。我认为一定要未雨绸缪，万一发生意外（意外无处不在），你还能及时调整，重回正轨。

如果你的表演没有表演前的准备这一环节，我敢打赌你一定会倾向于加上这一环节。在重要演出之前的几天里，你可能会产生许多期待，也会很紧张，头脑中不时地蹦出一个又一个念头。我消除紧张情绪的办法基于一些传统做法，同时又吸取了我自己以及许多同事和客户的优秀表演经验，包括：进行练习性预演和技术彩排，进行声音和身体上的预热，并且在上台之前注意自己的饮食问题。

练习性预演就是演练你的演讲内容的50%，这样在重要时刻到来之前你就不会感到太累。注意，一定要演练一下所有的舞台动作，将所有的道具检查和试用一遍。技术彩排跟其字面意思一样，指的是使用一下演讲中所需要的技术手段。最好在表演当天进行练习性预演和技术彩排，尤其要知道负责视频、音响和灯光的工作人员都是谁，如果演出中出现问题，应当找谁解决。

如果你在为谈判或招商引资做准备，但你无法实地考察会谈地点，那么你可以看一下是否可以找到一个类似的场所，比如在你入住的宾馆里找找。然后，你进行一下排练，检查一下设备，确保技术手段无故障。再准备一台备用手提电脑，在里面存上你的幻灯片文档，或者至少准备一个存有备份文档的闪存盘，防止出现技术故障。

我必须再次强调进行练习性预演的重要性，为什么？因为通过从头至尾的演练，你不但可以表演得更自然，熟悉表演内容和场地，而且可以找到并弥补修正其中的缺陷。请你记住，这是预演，你需要为重要时刻保存体力。

同活动组织方进行有效的沟通和合作

在第13章中，我们讨论了在活动开始前就你的个人简历同活动主持人进行沟通的重要性。除此之外，在你正式登台之前，还有其他事情需要与主持人进行交流，包括：你的全部表演内容，需要的设备，音频、视频要求，屏幕大小，遥控器，麦克风，照明，辅助设备，电脑，备份文件，投射在你身上的灯光，技术彩排（时间和方式），技术人员（视频、音频工程师）等。一定要保证所有相关工作人员也都准备就绪，愿意为你提供帮助。一旦你上台开始演讲，你所需要的所有支持工作都已经做好了。

在与组织方沟通的过程中，你不能过于被动，而要直言不讳地讲清楚自己的需要，尽可能地给出具体要求。如果对方问你为什么需要这些东西，你可以告诉他这样可以让表演更精彩。我就是这样做的（而且我很认真），我会说："这就是我的表演精彩绝伦的原因。"

在舞台上，细节至关重要，哪怕是像麦克风放在哪里这样的小问题。就像前文中提到的，麦克风有许多种，比如无线手持型、有线手持型、颈挂式微型麦克风、便携式麦克风（重量很轻，挂在耳朵上，配有纤细的话筒，连接在电子发射机上）等，要弄清楚组织方都能提供什么类型的麦克风。如果你喜欢用颈挂式微型麦克风或者便携式麦克风，你还要弄清楚电子发射机和话筒连接线的位置。在大多数情况下，使用颈挂式微型麦克风时，你需要把话筒连接线放在衣服里面，把麦克风别在颈部正下方6英寸（约15厘米）的地方，或者将其别在衣领上。然而，在使用便携式麦克风时，你可能需要把连接线放在衣服后面。提醒一下，一旦你戴上了麦克风，在你进洗手间之前一定要确保它处于关闭状态。关于这一点，我可以跟你讲一些逸事趣闻……

我再强调一次，幕后的工作人员对你的表演成功而言至关重要。因此请告诉他们能同他们合作，你感到十分荣幸，并向他们表示感谢，让他们知道没有他们，你不可能完成表演。

你很可能听过这样一句话：时机决定一切。对于演讲来说，你可能无法选择发表演讲的理想时间，但一旦你知道了时间表，就可以据此制订计划。如果你是第一个演讲者，你可以简短地夸赞一下在你之后的其他演讲者及其演讲内容。如果你是最后一个演讲者，则无须像其他人那样对组织方表示感谢。如果你一定要感谢，请务必简单明了。若你是最后一个上台的人，你会比其他人更希望可以简明扼要地完成演讲，结束活动。

你无须因为之前的演讲者而对自己的演讲内容进行大幅调整，但你要理解与其他演讲者有关的语境，这样你就可以在必要时进行点评。不要因为自己最后一个登台演讲而感到失望，事实上，在许多会议中，发言者最想要的发言位次是首位和末位。

最后，你一定要记住哪些人会支持你。如果你受邀在会议专家组发言，那么你要提前与其他受邀者进行电话沟通，了解他们的计划。你通常可以轻易地从对话中了解到自己会与谁合得来，而哪一位打算抢你的风头，或者谁无意与人一争高下。我相信人性本善。然而，现实却表明并不是每一个人都会关心你的切身利益。因此，尽早与他人进行沟通可以让你有时间做好准备，即使你的发言位次不太理想。有句俗话说得好：认识到某件事情可能经常发生是一回事，而把自己的世界观建立在所有人都愿意帮助你的想法上则是另外一回事。如果你持有后一种想法，那么想要找到愿意支持你的人会很困难，在你没有全力以赴的情况下赢得别人的信任也很难。

同样，在不清楚自己该如何同其他演职人员合作的情况下，你也一定要提前为演讲或新闻发布会做好演练。在演出过程中，你可以随时进行调整。如果你注意到某个家伙可能会制造麻烦，就想想是否可以阻止他们。或者，如果在准备过程中你真的觉察到存在隐患，那么你可以尝试与组织方协商调整演职人员。

如果你要进行表演，你会希望周围的人都支持你，因为在表演中你将面临各种不确定性。这就是我在本书中一直在讨论的话题，你清楚自己在跳伞时可以盯着谁的眼睛看吗？你清楚自己在狼狈着陆时谁会接住你吗?

热身活动

许多演员、运动员和知名人士在表演前的几个小时内都会做热身活动。职业棒球运动员会挥舞球棒，进行击球练习；美国职业橄榄球联盟的球员会不戴护具，而只戴着头盔进行练习；芭蕾舞演员会做准备活动，利用把杆进行身体柔韧性练习。表演前的热身活动有这样几个目的：多数表演者（甚至那些巨星们）都会感到紧张，而他们常做的准备活动可以起到缓解紧张情绪的作用，甚至是一道护身符；它还可以让你的声带和身体做好准备，这非常重要。

我听说布鲁斯·斯普林斯汀在演唱会之前不进行发声练习[而他的妻子帕蒂·莎尔法（Patti Scialfa）则相反]，但他通常会为提前入场者演唱几首歌曲，以此作为热身活动。百老汇戏剧演员兼电影演员帕特里夏·克拉克森（Patricia Clarkson）如果有晚间演出，会在下午四点钟吃饭，吃得非常清淡，并早早来到剧院。（她演出后吃些什么呢？喝波本威士忌，吃薯条。）在登台演出之前，女演员玛莎·普林顿（Martha Plimpton）会做大约20分钟的冥想式拉伸活动，以此来调节气息，缓解表演之前的焦虑和恐惧情绪。美国职业橄榄球联盟超级巨星、“擎天柱”凯文·约翰逊（Calvin Johnson）在比赛前会做瑜伽，“拉伸身体，缓解疼痛，并以此作为粉碎第二防卫前的放松方式”。

在表演前，我会进行15分钟的身体柔韧性练习（拉伸），再进行5分钟的发声练习。在经过这么多年的演讲实战之后，我发现自己已经不像以前那样需要太多的热身活动。如果有可能，我会在表演之前抽出时间在会场内外同到场的人们见面。这种社交活动对我来说很有好处，可以帮助我放松身心，并在随后的表演中保持谈话状态。在你完

成了表演前的热身活动之后，我建议你投入任何能让你感到放松的活动中，无论是听音乐、猜字谜、与同事聊天，还是转呼啦圈。

最后，给大家介绍一些表演之前的注意事项，对有些人来说它们可能平淡无奇，但却不可或缺。

•至少要提前两个小时吃饭，而且饮食一定要清淡。

•一定要吃容易消化的食物，减轻肠胃负担。

•不要吃辛辣或油腻的食物，这会导致肠胃鼓胀，或引发身体不适。

•一定要喝水或者喝茶。

•在演出前至少一小时内不要喝含咖啡因的饮料。我认识许多人，他们认为喝上一杯星巴克咖啡或者一听红牛饮料可以给身体补充一定的能量，结果却发现自己在表演时过于夸张或者神经质。请大家相信我，诸位的肾上腺素足以让你精神饱满。而且，咖啡因会让你的声带发紧，影响你的声音质量。

•演出当天，尽量避免食用全脂食品，因为奶制品会让大多数人的嘴里产生黏液，影响声音质量。

•在演出之前你就应当决定好自己的着装，并在排练时穿着它们。但是，如果你改主意更换了行头，那你在演出当天一定要试穿一下，以免产生焦虑情绪。

精彩表演的第二个要素是了解并调整你的演出空间，我们称之为舞台表演意识。

培养舞台表演意识

许多人都低估了表演空间对于表演者的影响。如果你看过戏剧表演，你就会知道演员身处的表演空间以及他如何利用、填充这一空间

对其表演十分重要。通过对自己所处表演空间的了解，你可以更容易地调整自己的舞台动作，更有效地同观众进行交流。比如，如果你的表演空间比你排练的舞台大，观众席的座位数量也更多，你就需要调整自己的动作设计，因为你的舞台活动范围增加了。

普通的表演空间包括酒店会议室、剧院风格的礼堂、教室、饭店、酒吧、客厅、健身房、学校礼堂、户外空间等。每一处空间之间都存在差别，因此，一旦你知道了自己要在哪里表演，就一定要了解其布局。一些酒店会议室里会有一个高出地板12~18英寸（约为30~45厘米）的台子，在进行技术彩排时应检查一下台子是否稳固。最不应该发生的事情就是你在众目睽睽之下步伐踉跄地上台。如果你了解到自己的表演空间是剧院式的，那么你一定要记住舞台的位置比观众席低，你需要时刻留心能让后排观众看到你的表演。如果你在参加视频会议，你的言行会被投放到大屏幕上，如果你的舞台动作设计中有大量的肢体动作，一定要让技术人员了解他们应当怎样配合你。

了解表演空间的另外一个方面是，要清楚观众席的布局。关于座位布置的第一条原则是：如果座位数量多于到场观众，就撤掉后排的座位。你可以在表演开始之前同会议组织者确认预计出席的人数。如果房间里能容纳的人数有限，那就利用你完美的算术技巧，把后面的几排用胶带围起来，就像这些座位被提前预订了一样。然后，在人们入场时，引导他们在前排就座，这正是你希望看到的。前排坐满之后，再把后排座位的胶带拆掉。你也应当清楚教室、剧院、圆桌会议室以及马蹄铁形状空间的座位布局。如果需要，请遵循这样的原则：把人们安排在距离你表演的位置最近的地方就座。

作为预演练习的一部分，你可以在自己即将表演的现场仔细思考一下舞台设计的基本要领：

•考虑一下你与观众的最近距离，避免让观众盯着你的胯部看。

•考虑一下你与观众眼神交流的持续时间。

•考虑一下哪些动作的幅度要大一些，而哪些要小一些？切记舞台动作一定要自然。

登上舞台之后，你的任务就是要完成好自己的表演，也要处理好与观众的互动。这在很大程度上取决于现场气氛，现场气氛转瞬间就会发生变化，因此你必须为可能发生的任何事情做好准备。只有这样，你才能掌控舞台。这就是第三大关键要素的内容：如何掌控现场。

掌控现场

上台之后，如果总是想着自己的表演可能出错，就会焦虑不安，甚至十分紧张。你不用紧张，只要尽量做到对观众有所裨益，加强与观众的沟通就可以了，即使你只认识其中一位观众或者只能把一个人想象成你的朋友。此刻你需要利用自己之前扮演过的、表现真实自我的角色——教练、严厉的老师、专业的销售经理——来提高你的心理承受能力。从长远来看，克服紧张情绪的唯一办法就是从现场表演中获取尽可能多的经验。你越是认为自己出类拔萃，你越会表现得自然。因此，不要浪费时间听那些批评者的言论，要相信功到自然成。

如何才能在表演时做到轻松自如呢？秘诀就是掌控现场，你要从身体上、精神上、情感上和心理上掌控现场。要想自信、持续地掌控现场需要技巧和心态，技巧和心态需要历经磨炼才能逐渐成熟。

消除观众疑虑

如果观众意识到有人保护自己，安全无虞，你就开始掌控现场了。你打消了观众的疑虑，因为你进行了多次排练，熟练掌握了表演内容，可以专心应对意外情况，展现自己最自然、最自信的一面，服装和道具用起来也得心应手。即使感到紧张，但面对你的精心准备，观众也会放松下来。

这些技巧也可以帮助你建立自信，同时让观众对你充满信心。一定要在演出开始时跟观众“约法三章”（比如，不要收发短信），要直截了当，无须含蓄委婉。你不希望让自己看起来是在强迫观众认真听讲。如果你要求观众去做什么，就一定要等到每个人都做完。虽然你遗漏或者忘记了部分表演内容，但有时候更重要的是让演讲顺利进行下去，使整个内容逻辑化、条理化，而不是再回到遗漏的那部分内容。不要倒回去，除非这部分内容关乎整个演讲进程，或者导致你的演讲无法往下推进。如果你的确需要补上漏掉的那部分内容，那就将其作为“附加内容”进行补充介绍，再返回之前的内容。不必告诉观众你遗漏了这部分内容，如果你并没有回到遗漏的那部分内容，而且告诉观众他们错过了什么，绝对没有好处。

大家一定要记住，表演者应当照顾到现场的每一个观众。大家肯定有过这样的经历：在某些场合演讲时，台上的灯光十分耀眼，而台下的灯光则比较暗，你无法看清观众席中的众多面孔。你一定要意识到，演讲是面对现场所有观众进行的。想象自己是对着坐在远处的一个朋友或者亲人讲话，这样会对你有所帮助，要毫无保留地向坐在演出现场后排的那些观众展示你作为演员的那种快乐和自信。

保持舞台存在感

掌控现场的另一个方面就是通过自己在舞台上的存在感来控制观众。如果某个观众讲话声音太大，或者吵吵嚷嚷，破坏了现场气氛，那么你不要解释，不要请求原谅，也不要道歉。你要利用沉默来让这些人安静下来，一直到他们停止喧哗。不要与他们争执，你可以利用

手势示意他们停止喧哗。优秀的演讲者懂得倾听别人讲话，但如果现场有噪声，他们则沉默不语。如果你身处推介会或者展销会现场，而你的同事们都在打电话、弄出各种声响或者不停地进进出出，你就要暂停下来，保持沉默，直到他们闭嘴。然后你再继续下去，这样才能控制住局面。你或许对我使用的这些语气强烈的词语感到惊讶，但这并不意味着你令人讨厌、狂妄自大或者粗鲁无礼，我只希望你在演讲中能够掌控一切。这种做法非常重要，对演讲能产生巨大的影响。

你能想象到，在演讲开始时可能会有噪声，对此要有心理准备。这也是一种不错的锻炼，你可以学会如何应对它。如果在你开始演讲后现场依然嘈杂，你就停下来，什么也不说，有必要的话，你可以做出手势并简单地说一声“谢谢大家”。

一旦掌控了局面，你就一定会感到高兴，无论你有多么紧张，并将其转化成热情洋溢的演讲内容和肢体语言。关键是要让观众看到你有多么高兴，无须告诉他们你很高兴，你可以表现得有些紧张，甚至告诉他们你有些紧张，只要你专注于自己的演讲即可。调整气息，让自己平静下来。唯一能让观众愿意听从你的办法就是控制住你自己。如果你在同任何人（比如技术人员、问答环节的提问者或者起哄者）讲话时都表现得惊慌失措，你就会失去对现场的掌控力。如果观众发现你具有很高的情商和社交能力，他们就会认为你颇具影响力，从而迅速、心甘情愿地表达出对你的敬意。

声音的魔力

关于舞台存在感，还有另一方面的内容：你的声音。经过训练之后，你的声音会成为一种极具说服力和吸引力的工具，以及重要的辅助手段。我相信你现在一定很清楚，你的声音可以极大地影响他人的感受。就像其他任何工具一样，要想完全表达清楚自己的意思，你的发音需要经过培训和练习。要想做到这一点，仅凭书面学习是不够的，因为我无法听到你的声音，当然你也听不到我的。但是，我希望

你能够自由自在、无拘无束地发声。这种发声方式让你讲起话来自然流畅，不受任何人为因素的影响，也不受焦虑情绪的左右。这种自由自在、无拘无束的声音，是由沟通和交流的需要所驱动的。

为了熟悉我所说的“发声练习”，你必须掌握更多知识，学会利用各种“共鸣”来增加自己声音——胸腔音、面部音和头腔音——的音域和音量。你可以把手放在自己的身体上，感受一下在发下面这些音的时候所产生的共鸣：

•Huh（感受一下胸腔音）

•Meeeee（感受一下鼻音）

•Kiiiii（感受一下面部音和头腔音）

•长出一口气，念“Heeeeeeeeey”这个词，感受声音从胸腔向头腔的移动。

•从双唇之间发音，每次尝试不同的音高。

•大声练习a-e-i-o-u这几个字母的发音，注意胸腔共鸣（发它们的纯字母音，不要简单地读出字母）。

注意聆听自己和身边的人如何发音，并体会自己和他人的感受。你可能会发现自己对于共鸣的感受与他人不同，这很正常，你可能还会发现请教练培训你对你的发音很有帮助。如果你感觉发音时喉部受到阻碍、鼻音过重，或者常常失声，那么进行正规的气息和发声训练可以极大地改善你的发音。哪怕简单地关注一下发声的力度变化，也可以让你受益匪浅。我在跟儿子说“杰克，你做得太过分了”的时候，我的声音就具有直接传递信息的效果：爸爸很生气，正在努力控制自己的情绪。想象一下你的老板说下面这些话时的情形，考虑一下其声音传递出的意思：“乔，你方便的时候能否来我的办公室一趟”；“乔，马上来我的办公室”；“乔，来我办公室，看看你做的好事”。

激发观众的热情

关于掌控现场还有一个更复杂的方面，即激发观众的热情，鼓励他们冒险，你自己也要敢于冒险，还要带给他们安全感。你可以尽你所能地去冒险，但一定要谨慎行事，因为你不希望在自己表演时让观众感到担忧。如果你让他们过度紧张，你就会失去他们，他们也不会再听你演讲。

别担心，我不是建议你即兴表演一段高音演唱，或者徒手倒立。要想激发观众的热情，让他们自愿接受你的观点，需要互动，还有你在即兴表演中展现出来的自信和对现场的控制力。我在第13章中讲过的许多与观众互动的技巧都可以运用于这个环节，比如：

•讲一个构思巧妙、经过充分演练的笑话。当这个笑话引发观众开怀大笑的时候，你可以略微停顿一下，告诉观众你花费了好长时间才鼓起勇气在台上讲这个笑话，你很高兴自己做到了。

•停顿一下，对观众说“如果大家同意我的观点，请说‘是的’”，然后聆听观众的回应。请一位同意你的观点的观众，请他解释一下为什么。

•讲述自己不堪回首的往事，比如曾沾染某种恶习或者有过的童年创伤，然后简短地说明自己是如何克服的。接下来把这个话题抛给观众，让他们思考一下自己的难堪经历对其生活和工作的影响。

•利用一个短视频来营造有趣、不落俗套或者具有启迪性的氛围，比如电影片断[就像我下面要用到的来自电影《全职浪子》（*Swingers*）的片断]，时长20秒或30秒的你儿童时代的家庭录像（如果你想要阐述创造力对于成功的重要性，以及说明儿童都具有创造力，那么你可以播放自己6岁时富有想象力的玩过家家游戏的录像），或者任何个性化的、有趣的或者令人印象深刻的视频（只要这些视频短小精悍、没有攻击性，并且提前试验过）。

表演结束时，接受并享受观众的掌声。在离场时干净利落，不要犹豫不决或频频回头。

下面我们来看精彩表演的第四个关键要素：营造亲密融洽的气氛。

营造亲密融洽的气氛

关于如何营造与观众进行情感交流的氛围，并没有一定之规。你已经通过写作和排练熟悉了演讲内容，掌握了表演节奏和舞台动作，清楚在什么时刻调动观众情绪，用哪些环节可以打动观众。你希望能提高观众的参与意识，让他们接受你表演中传递出的诸多内容和信息。

对于你演讲中的情感触发点而言，时机的把握同讲笑话同样重要，要让这一时刻产生效果。大多数演讲培训师都会告诉你要放慢语速，有时候这样做的确有道理，但如果我们太在乎语速，我们关注的重点就错了。不要放慢语速，而要把重点放在停顿上，以此来呈现出精彩的表演。如果演讲者的语速太慢，就会产生催眠效果。我的语速很快，但会在恰当的地方停顿，这样就会形成节奏，在需要放慢语速的时候我才会慢下来。你还记得对比是如何营造出令人印象深刻的舞台体验吗？即使你语速很快，但如果你留给观众恰当的时间去消化你的讲话内容，他们就会很容易把握住演讲的高潮部分。还有一点，即使是最优美的声调，观众听久了也会觉得厌烦，声调的变化有助于改善观众的感受。

大量奥斯卡金像奖和金球奖获奖者的获奖感言都为我们提供了有益的小例子，说明应该如何制造亲密融洽的气氛。当然，其中也不乏一些败笔。因此，会表演不一定也能做精彩的演讲。如果没有进行精心设计和充分排练，只想在现场进行即兴表演，即使奥斯卡金像奖得主也无法发表精彩的获奖感言。然而，有些演员在这种情况下却能够

成功地同观众进行真诚感人的情感交流。当梅丽尔·斯特里普（Meryl Streep）因为在《铁娘子》（*Iron Lady*）中的出色表演而荣获奥斯卡最佳女主角时，她消除了观众对于她再次获此殊荣可能产生的失望之情，重点感谢了自己的丈夫和同事，营造出了亲密融洽的气氛。她说："当主持人叫到我的名字时，我仿佛听到有半数美国人在说：'天哪，有没有搞错，怎么又是她？'但是无论如何，我都要先感谢唐，因为如果你最后才感谢自己的丈夫，音乐声就会把这种谢意淹没掉……我非常在乎的是在拍摄电影的过程中，我同所有演职人员之间的友谊、关爱和纯粹的快乐。"2015年，迈克尔·基顿（Michael Keaton）荣获金球奖,在他那番备受赞誉的获奖感言中，基顿坦承了自己的快乐与感激之情，还回忆了自己的童年往事。那时他和父母生活在宾夕法尼亚州西部，生活非常艰辛，自己是家中的第7个孩子。在感谢他"最好的朋友"——他的儿子肖恩，以及谈到自己在电影《鸟人》（*Birdman*）中扮演的角色对他的意义的时候，基顿热泪盈眶。他将现场气氛营造得恰到好处，也向演职人员和导演表达了谢意。

在《伟大的思维革命》主题演讲中，我播放了一段视频，视频中一位摄影家在给大街上的陌生人拍照，这些陌生人都摆出了亲密的姿势：握手、将头靠在他人肩膀上甚至是拥抱，十分感人。这表明如果人们愿意，人与人之间很快就可以产生亲密关系。于是，我也要求现场观众这样做。我把他们分成了4组，让他们拿出自己的智能手机，拍摄他们在视频中看到的姿势。在活动过程中，我在大屏幕上滚动播放人们摆出各种姿势拍出的照片，并伴有背景音乐。当然，我清楚地说明了活动开始和结束的方式、活动持续的时间以及他们应当如何去做。我曾在可容纳数千人的大型会议中心多次进行过这种活动，每一次都取得了满意的效果，人们非常喜欢这项活动。

一定要熟悉如何处理和理解你自己以及观众的精神状态。在上台之后或者面对一屋子观众的时候，你要了解他们与你的关系，弄清楚现场的氛围。他们很快就静下心来了吗？如果你看到一张张笑脸，大

家正襟危坐，表现出积极聆听的姿态，就表示他们接受你了。如果你发现观众呈现疲态，就让他们立即动起来，同时与他们进行互动，比如要求大家起立，向活动主办方致谢，或者为你演讲中的某个精彩观点鼓掌。

比如，你正在进行关于生活导师的演讲，演讲内容就像我的一位朋友写的那样："十几岁的时候，我经历了一段非常痛苦的时期，处境艰难。一位戏剧教师的出现改变了我的生活。在工作中的某些场合，我从优秀的导师那里获益良多。现在，我比任何时候都坚信，给予年轻人以支持，比如向他们提供既有指导经验又有高等教育背景的导师，对这个时代来说十分迫切。"如果你感觉到观众有些发呆，你可以提出这样的建议："我敢肯定，在座的许多人都曾遇到过改变你们一生的导师。大家可以在心中想着这位导师，同时让我们为生活中所有的导师鼓掌致敬吧！"你一定要准备一些这样的环节，让观众动起来。

无论发生什么，一定不要让人看出你在费尽心机地拉拢观众或者在做一些他们不想配合的事情。为了吸引观众的注意力，你必须表现得淡定从容、胸有成竹。最后，让我们来看一下，如果演讲期间发生意外，你应该如何保持与观众的沟通，发挥你的应变能力，毫不动摇地实现你的表演目标。

意外发生时的应变能力

表演者可以分为三类：一类是惨败型表演者，一类是尚未惨败但最终会惨败的表演者，还有一类是已经惨败但却不承认的表演者。这些情况早晚都会发生在你身上。你可能有种不好的预感：自己讲的笑话没有产生效果，观众对你的观点置若罔闻，或者你的演讲虽然感染了观众，但当天观众却发现自己的公司正被税务机关审查。无论当时你心里是怎么想的，你仍在努力进行演讲。现场的人们能够领会你传递的信息，也能够被打动，情况看上去并不像你想象的那么糟糕。

对于这些情况，我的建议非常简单：顺其自然，继续进行演讲，不要瞻前顾后。不要重蹈20世纪90年代后期电影《全职浪子》中男主角的覆辙。在影片中，导演兼演员乔恩·费儒（Jon Favreau）饰演迈克·皮特斯（Mike Peters）一角。皮特斯是一个老实人，在与自己心爱的女人维系了长达6年的恋爱关系之后两人分手了。皮特斯给女朋友打电话，在录音电话中给她留言，想跟她重归于好。他不喜欢自己紧张的表现，就再次打电话给女朋友，却表现得更糟糕，随着他一次次地打电话，电影的喜剧色彩越来越浓。他试图做出解释，但每次都令他越发感到痛苦、尴尬。他的女朋友最终拿起电话（之前听到的都是电话留言）说道："你不要再给我打电话了。"

即使你把演讲中的某一部分搞砸了，也不要折回去再讲一遍。事实上，大部分观众记住的都是演讲中最动人的时刻和演讲的最后一部分内容。你搞砸的那部分内容对你来说可能就像一座沉重的大山，但大部分观众通常并不在意。当然，不管怎么说，我们大多数人对于自己的表现都很敏感，心里也不踏实。

在绝大多数场合，比如你进行有关工作、职业或团队项目演讲时，你都无法弄清楚观众对自己表现的看法。有时候你其实通过了面试，但在离开面试现场时却觉得自己搞砸了。你在推销活动或商务谈判中的表现相当笨拙，结果却达成了交易。专业演员有时候认为自己的表演糟糕至极，但却得到了观众长时间的起立鼓掌。其他类型的表演也如此。因此，即使你不满意自己的表演，也一定不要表现出来。你可以在演出后积极、主动地总结演出经验，分析成功之处，找出需要改进的地方。

处理好表演之后的事务

通常来说，在一次表演结束之后，无论它是什么样的表演，都可以为下一次表演积累经验。如果你进行的是演讲，不要急于抛开你当时的感受，无论是情绪高涨、情绪低落，还是介于两者之间。如果你

进行的是一场高风险的交易谈判或求职面试，而你没有发挥出应有的水平，那你可以与同事或支持者共进午餐，喝杯咖啡或者喝杯酒，给自己减压。请记住自己投入到表演中的一切努力，并且要清楚一点：由于你的付出以及你表现出来的才能，你的事业乃至整个世界都会变得更加美好。

处理好表演之后的事务包括三个阶段：体面退场，周到的善后工作，客观分析。我们依次看一下这三个阶段，第一是体面退场阶段。

•要给观众留下深刻印象。在震撼收场之后，如果有机会，你可以走到观众席中，与尽可能多的观众交谈，回答他们的问题，了解他们对你的观点的看法。你在台上的表演已经结束，现在可以把舞台交给他们，尤其是当他们不同意你的观点的时候。让他们阐明自己的观点，这种做法可以让他们对自己感到满意，对你的演讲也感到满意，即使他们不同意你讲的所有内容。不要与之争论，你只要倾听即可。

•一定要向所有工作人员表示感谢，尤其是技术人员。不要把你的麦克风随意扔到舞台上或留在讲台上。

•如果你用的是自己的笔记本电脑，记得带走。我曾丢过几台笔记本电脑。

•演讲是非常消耗精力的。演讲之后你要吃点儿营养丰富的食物，并且休息一下。但一定不要马上回到宾馆房间，尤其在你对自己的演讲不太满意的时候，独处会让这种感觉变得更糟。正如我说过的，在大多数情况下，你最好与同事、朋友或者导师一起讨论一下细节问题。一个人关在房间里常常会让你把自己的演讲想得一文不值。

第二个阶段是周到的善后工作。活动结束之后，向主办方以及所有帮助你取得演讲、谈判或者销售成功的人寄送手写的贺卡和礼物。

最近，我为一家公司工作，该公司为我准备了礼物，放在我的宾馆房间里。我怀着兴奋的心情打开礼物，发现里面有一瓶红酒、一些上等咖啡和几袋饼干。遗憾的是，我不喝酒，不喝咖啡，也不吃甜点（我知道自己有点儿讨人嫌）。这是公司常备的通用礼物，而不是针对某个人的，因而没有达到预期的效果。我并不是把这家公司作为反面教材，我对自己收到的任何礼物都心存感激。我之所以要告诉大家这件事，是因为我希望在你们送别人礼物的时候，用心挑选一些当事人感兴趣的又有意义的礼物。不要送对方礼品卡或鲜花，除非你百分之百确定对方喜欢这种礼物。礼品卡和鲜花缺乏人情味，很容易被忘记。也不要送食品，除非你知道对方喜欢的食物是什么。送一些实实在在的礼物，比如那些可以摆放在他们的桌子上，或者他们可以穿戴使用的礼物。下面列出了我最近送给同事们的礼物，因为他们曾在我的“英雄演讲研讨会”上发过言。

- 斯科特·斯特莱登：因为斯科特留着杂乱无章的长胡子，看上去很幽默，所以我送给他一套高级的胡须保养油。这套产品的名字很有意思，有“伐木工人”、“机械师”、“木匠”、“绅士”以及“胡须理发师”。

- 鲍勃·伯格（Bob Burg）：鲍勃感情丰富，十分敏感，我希望他能够知道我很欣赏他的工作。所以我送给他一个杯子，上面印着他写过的一句很激励人心的话：你的真正价值是由你的付出而不是你的收获决定的。

- 巴里·莫茨（Barry Moltz）：因为巴里刚从印度回来，开展了一次改变其人生的旅行，也因为他的工作旨在帮助大家摆脱生活或工作中的困扰，所以我送给他一尊印度象头神迦尼萨的雕像。

- 克里斯·布罗根：我为克里斯挑选的礼物是食品，因为我知道他有多喜欢传统工艺制作的特迪超级全天然花生奶油和盛美家无糖草莓酱（附送一把勺子）。

•约翰·詹斯奇：我送给他的是产自布尔瓦酿酒公司的啤酒，因为约翰同这家公司有非公务来往，也喜欢喝微酿啤酒。我也知道在此次活动中，他的参与时间很长，有足够的时间来品尝这种啤酒。除此之外，我还送给他一个R.E.I.公司（美国户外用品零售商）的开瓶器钥匙链，因为他非常喜欢户外运动，可能需要随身携带这种东西。

第三个阶段是对刚刚完成的表演进行客观的分析和总结。大多数人对自己的工作都非常在乎，却很少对自己的工作感到满意。通常来说，与总结此次表演中哪些方面发挥出色以及下次表演应当进行哪些改进相比，人们更容易关注那些不尽如人意的方面。

•在表演之后的一两天内，把那些表现出色和需要改进的地方列出来，这样你就可以继续锤炼和提高自己的表演水平。这种方法适用于所有表演。比如，如果你参加求职面试，每次面试之后，把“哪些方面表现出色和哪些方面需要改进”都列出来，再为下一次的面试进行排练。避免那种“非好即坏”的思维方式，这会让你的工作沾染上消极色彩。我喜欢“加减”分析法，这种方法可列出两栏：一栏下面是你希望继续保持的那些出色的方面(加法)，另一栏下面是你希望摒弃的方面（减法）。

•如果你有表演录像，不要急于看录像，而要先根据你的演出经验初步做一些笔记。然后再看录像，并把你的笔记和你对录像的分析进行对比。如果能和朋友或者导师一起进行这项工作，可能会对你更有帮助,尤其当你第一次观看录像的时候，它可能会让你迷失方向，甚至感到尴尬。所有这些都可以用于你下一次演出的准备和排练。

让观众起立为你鼓掌

如果你直到此刻还对本书不离不弃，我深表感激。我发自内心地相信，如果你这么努力，那么你理应在每一次演出结束时都能获得观众的起立鼓掌。观众的起立鼓掌能让现场气氛更加热烈，这对你和观众来说都有好处，可以一起分享成功的喜悦。

因此，在表演结束时，你应该让每一位观众都站起来为你鼓掌。我是认真的，当然，我也清楚这种要求显得有点儿厚颜无耻。但它可以产生显著的效果，这种效果可以制造出来吗？当然可以，而且所有的演出都可以制造出这种效果，从幼儿园毕业典礼到奥斯卡颁奖礼。能让观众起立鼓掌的理由有很多：或者是一个互动游戏，或者是另一种与观众互动的技巧，或者只是让他们活动一下身体。事实上，我每次表演都会这样做，没有人认为我这样做不对，或者向相关部门举报。此外，你作为观众中的一员，我相信你也会同意我的看法，即在许多场合中你都希望能够站起来，但却不想第一个站起来。让观众们起身鼓掌可以让现场气氛都轻松起来。

小结

我的这5个帮助你做出精彩表演的要素可以把排练好的表演转化成真实的现场表演，并大获成功。这5个要素是：

表演前的准备工作。不要漏掉任何人，要与组织者和技术人员进行充分沟通。反复检查设备，进行练习性预演和技术彩排。做轻松的热身活动，保持轻松的心态。

培养舞台表演意识。熟悉并适应表演现场的环境和表演空间，懂得如何安排观众就座，如何应对舞台上的不确定性，以及如何调整舞台动作。

掌控现场。这是每一位经验丰富的表演者都应具备的基本素质，包括展现自己的能力和控制力，给观众信心，用舞台存在感来掌控现场，通过可控的冒险行动来激发观众的热情，取得成功，但不要做得过头，以至于让场面失控。

营造亲密融洽的气氛。情感互动可以引发观众共鸣并吸引观众。你可以通过有效地利用合适的时机，洞悉你和观众的情感交流程度，发挥应变能力来应对表演中不可避免的意外情况，来创造尽可能多的与观众进行情感交流的机会。同时还要记住，你的表演通常不像你以为的那样糟糕（或者出色）。

处理好表演之后的事务。首先要巧妙地向技术人员表示感谢，同时走到观众中间进行互动。然后与朋友或同事共进晚餐来缓解压力，之后给组织者和其他应你的要求在活动中发言的人以及所有帮助过你的人赠送礼物。最后，客观地分析表演中出彩的方面和需要改进的方面。

结语
讲述你自己的故事

在这个世界上，总是善始者多，善终者少。而你们，我的读者们，都是善始善终者，这一点值得你们引以为豪。我们一起探索并学习了表演的原则和技巧，可以用它们来克服恐惧心理，让批评者闭上嘴巴，展现真实的自我，成为自信的表演者。我引领你们熟悉了表演过程，阐明了伟大思想的起源以及这些思想如何通过表演获得生命，进而改变世界。我送给大家的是一个独一无二的工具箱，里面包含了有关演讲和公开表演的有效方式和方法，你们可以随时随地根据需要加以使用。

同时，你们也知道了许多趣闻逸事。我跟你们讲述了我如何离开演艺圈，并利用自己受过的表演训练成功地找到一份从专业角度来讲我可能并不胜任的工作，但结果表明我做得非常不错；你们了解了我的学员罗莉的故事，她在我拿走她的便笺之后终于可以展现出真实的自我；我给你们讲述了一位宇航员的故事，虽然内心恐惧，但他一直在肯定别人，最终修好了设备，可以继续探索外太空的奥秘；我讲述了奥运史上的传奇人物赫伯·布鲁克斯的故事，他利用某种精心设计的角色扮演的方法，让参加1980年冬季奥运会的美国男子冰球队团结一致，获得冠军；你们还认识了我的学员布莱恩·沃尔芬格，在他表演用的幻灯片出现差错的情况下，他用我教授的方法挽救了自己的表演；我还给大家讲了多位知名首席执行官的故事，比如蒂姆·库克，他们通过扮演不同的角色而逐渐成长起来。所有这些都是真实的故事。

但是，我们还漏掉了一个重要的故事，那就是你自己的故事。现在，你明白了一个道理：为了能够在压力很大的情况下登台表演，提

升自己的工作和生活质量，不一定非要成为一名专业演员，但要成为一名表演者。你还了解到，角色扮演对于公司总裁和总统而言十分有效。简言之，你是否对自己的故事满怀期待?

你是否问过自己应如何利用你的优势进行公开演讲和表演，去体验生活的方方面面？是的话，你可以通过下面的方法，去创作属于你自己的舞台故事。你的故事的开端同所有优秀故事的开端一样：在第一幕中，你当下的生活就是特定的故事背景。

> 故事背景1：凌晨1点钟，你刚刚给老板发完邮件。这个老板让你崩溃，因为他想方设法避免跟你谈你应获得的职位晋升。6个小时之后，你将穿戴得体再一次为这件事而努力。你曾经十分热爱自己的工作，如今却不太确定了。你读研究生时的兴趣是什么？你似乎已经将其扔掉许多年了。
>
> 故事背景2：你经历了一场痛苦的离婚大战，你的前妻咄咄逼人，让你受到了很大的情感伤害。你现在的感觉不太好，但要想让你和女儿的生活得到保障，你需要找到一份新工作。
>
> 故事背景3：你来到一家你最喜欢的咖啡厅，告诉一位生意伙伴你打算创立自己的公司。你发现对方心不在焉，此刻你问自己：我这样做行得通吗?
>
> 故事背景4：你是一家非营利性组织的高管，对工作有些厌倦，但依然想着服务公众。在你所在的社区出现了一个市政厅的空缺职位，而你在这个社区的知名度很高。你早晨跑步的时候一直在想这件事，希望自己可以得到这个职位，但并不确定你的老板会怎么说。
>
> 故事背景5：多年来你一直在约会，然而距离上一次浪漫约会已经过去一段时间了。你尝试了所有的交友网站，你内心渴望爱情，但你开始怀疑爱情到底会不会降临到你身上。

故事背景6：你是一位信息技术管理人员，希望自己能成为一家全球500强公司的首席信息官。你必须通过参与更多的行业活动来丰富自己的个人履历，你也愿意为此搬家。你的配偶支持你这样做吗？她以前并不支持。有一天，你的老板在一次会议上突然提出让你接替他的位置。面对这样的机会，你将何去何从？

故事背景7：你是一位作家，正在构思一部有关东南亚经济问题的著作。你希望可以将这一选题推销给出版社，并签订出版合同，还可以借机外出游历三个月。但你的爱人却不希望你离开，哪怕只是很短的时间。

你打算把自己的哪些希望和梦想再向后延迟一个星期？你发现哪些理想太令人伤神，难以实现？你希望把哪些梦想公之于众并努力实现它们？你需要多少资金？你需要什么样的新工作？你的个人生活会是什么样子？你要创办什么样的公司？你的梦想现状如何？如果不采取行动，会怎么样？

在第一幕中，以你自己所处的真实环境为背景，写下你的真实故事。

然后我们进入第二幕。在第二幕中，你将面临巨大的挑战，无论是在生活中还是工作中，你开始思考如何应对这些挑战，并体验面对挑战时的紧张情绪。

你面临的障碍是什么？在你的目标和资金之间是否存在缺口？你会遇到需要硕士学位，但却担心脱离事业发展轨道的状况吗？你能够把原本花在家庭上的时间用到追求自己渴望的高管工作上吗？你是否担心自己年龄太大或者太疲惫而无法获得爱情？你是否被养育孩子和努力升职搞得身心俱疲？你与爱人的关系是否阻碍了你的发展？

在回答这些问题时，一定要做到坦诚。把你的梦想所面临的种种障碍写下来，并做好应对和克服的准备。你还记得吗？这是一个常见的难题。你希望成为一名表演者，这增加了你的焦虑和恐惧情绪，因为同大多数人一样，你很可能会遭到嘲笑或反对，这种担忧会激发你的恐惧心理。你对完美表现的渴望会增加你的阻力，很难达成目标。正是基于这一点，我们才说知识就是力量。你可以问问自己，通过从本书中所学到的知识，你可以实现什么样的目标，这些知识又将如何打破表演者悖论。

把你的表演第二幕的内容写下来，包括你的坏习惯、你希望自己能够消除的恐惧情绪以及你的行动方案。

接下来是第三幕。你的紧张情绪进一步加剧，但出现转机、解决问题的希望也在增加。此时你希望进行更出色的表演，并通过努力赢得了最后的胜利。这就是让批评者闭上嘴巴的时刻。

你通过了自己一直担心的工作面试；发表了募捐演讲并募集到了资金；你摆脱了来自爱人的阻力成功地将选题推销给出版社；你在行业会议上出尽风头；你同意进行事先对对方一无所知的约会，结果发现对方是个优雅美丽的淑女，让你一见倾心。一次演讲、一次表演虽不足以说明问题，但它却可能比你长期的工作更具说服力，鼓励你抓住自己的梦想，永不言弃。

这就是你的第三幕表演，把它写下来，完成整个故事，增加筹码，让自己表现得更出色。

我想听你讲述你自己的故事，看我能否帮上你的忙。你可以给questions@michaelport.com这个邮箱地址发邮件，跟我分享你的故事。我想知道你的目标、你需要克服的困难,以及你将如何利用我在本书中传授给你的技巧、方案和方法取得成功。如果你在前进途中取得了成功，我也希望可以听到你的成功故事。

附录
关于演讲的50个小贴士

在准备演讲的过程中，你可以利用这50个小贴士来提醒自己。如果你没有读过本书前面的内容，但是打算看一下这些提示，那么请注意，本书不仅仅是关于演讲的，因为并不是每个人都需要登上舞台、想登上舞台或者有机会登上舞台的。在日常生活中，每个人都需要表演方面的知识和技巧，去获得升职、通过面试、达成交易或者主持团队会议。

你无论在准备什么重要表演——求职面试、新产品推介会、行业会议等，都请抽出一点儿时间来看一下下面这些内容，以确保你可以出尽风头。

1.你无须告诉观众要讲些什么。你可能听过一句古老的谚语：“直白地告诉他们你要讲些什么，然后告诉他们你讲过什么。”这句话很有道理，在有些场合非常适用，甚至很有帮助。然而，并不是所有的演讲都需要用“今天我要讲以下内容”这句话来开场。事实上，引领观众走上一条他们意料之外的道路会更刺激。如果演讲很出色，你无须告诉观众自己要做什么。看电影的时候，演员们很少会在电影一开始就告诉你在接下来的90分钟内会发生什么。我敢肯定你曾看过类似的电影预告片，结果你对该影片感到索然无味。

2.删，删，删！我经常见到故事和演讲中有一些与主题无关的细节，破坏了流畅性。表达要切中要害，直奔主题。你可以在故事的关键部分增加具体事例，但无须使用不必要的资料来拉长演讲。相

反，你应该有意识地聚焦重点内容。想让观众满意，其实并不需要你以为的那么多信息。

3.故事是为演讲的目标服务的。无论讲述什么样的故事，一定要为目标服务。观众有必要知道你的袜子的颜色，或者你今天花了多长时间来到这里吗?

4.上台之前主持人要对你进行简短的介绍。这意味着主持人对你的介绍（用行话讲就是你的个人简历）应当言简意赅、令人印象深刻。不要担心这会让观众觉得你过于自负，你可以在讲演开场时表现得真诚一些、谦逊一些，以此来改善观众对你的印象。

5.要迅速得到观众的认可。你要弄清楚观众眼中的世界是什么样子的，以及世界可能会变成什么样子。生动地为观众描绘前景，所有能拯救世界的演讲对观众来说都具有革新性。你可以先说“这是你们目前的状态”，然后说“这是你们可以达到的状态”。这样一来，就可以马上拉近与观众的关系，让他们知道你了解他们、懂得他们，这样你就会得到他们的支持，你的演讲也会更出色。

6.以某种方式感谢观众的参与或付出。此时，你无须讨好观众以吸引他们的注意力。但他们是感情动物，也非常聪明，如果你想让他们参与互动或有所付出，你就要向他们表达简单的谢意。你可以设想一下，如果有人要求你做某件事——无论是为朋友开门还是参与某项重大活动，但他却连一声“谢谢”都没有对你说，你会有什么样的感受。

7.在打手势时，不要用手指，而要用张开的手掌。有时候伸出来的手指看起来像一把枪。而且，在有些文化中，这也是一种无礼的举动。因此在做手势时要用张开的手掌，这种做法更优雅、有礼貌和大方。

8.当我们能在精神上、情感上或身体上影响观众的时候，他们会肯定我们的表现。你能否把这三个因素纳入自己的演讲？你能否赋予观众精神食粮，让他们反复品味？你能否让观众感到惊喜、潸然落泪或者开怀大笑，从而与其建立起情感联系？你能否让观众全身心投入你的思想和观点（你可以通过他们的坐姿判断出来）？如果答案是否定的，那很可能是因为你没有读过本书前面的内容，只浏览了这些小贴士。

9.列出演讲提纲，然后逐层展开。如果你进行的是课程型演讲（这与信息型演讲不同），那么你可以先列出演讲提纲，然后从头开始逐层展开。这与“告诉他们你要讲些什么”的做法不一样，它是一种行动计划，既可以作为条分缕析的宏观架构，也可以作为后面内容的预告。

10.使用道具。除了语言之外，你通过具体的物体可以演示、展现或者描述什么内容呢？你能否在视觉和听觉方面给观众以刺激呢？道具有助于加深记忆，如果你希望被观众记住，那么你可以使用道具来表达自己的观点，在视觉上引起人们的注意（无须染头发）。大多数演讲者都不会这样做，这也是你应当这样做的原因之一。

11.利用对比的手段来制造感官刺激，持续吸引观众的注意力。对比可以是情感上的、身体上的和结构上的，这种基本的叙事技巧对于每一部优秀的戏剧、电影和每一首优秀的乐曲来说都必不可少。把你的演讲想象成一次过山车之旅，在你怀着关爱之心、小心翼翼地让观众回到地面上之前，你能否把他们带到悬崖边上看一看——你能否让演讲跌宕起伏、波澜壮阔？

12.保持一路向前的势头，永远不要垂头丧气。你在台上是要带领观众到达目的地，因此你一定要一直把脚放在油门上。虽然你

会遭遇爬坡时刻，但前进的动力却在增加。你同时还要做到头脑冷静和积极热情。

13.观众们常常认为舞台上的事情都是自然而然发生的。他们希望得到惊喜，杰出的演员在这一点上做得十分出色。作为演讲者，你也需要做到这一点。要想在表演时有行云流水般的效果，最好的办法就是反复排练，直至胸有成竹。你需要经常停下来思考“自然从容”这件事，并不断调整自己的节奏吗？绝对没有这个必要，如果你十分熟悉自己的演讲内容的话。

14.站在那里，静待演讲效果的产生。让你的包袱、笑话、重点语句和论点产生效果。这意味着当你在讲到这些的时候，不要随意走动。轻松自然地站在那里，这样一来，你的肢体语言就会强化你的演讲内容的重要性。

15.你有时可以边讲边走。在现实生活中，人们一直在这样做。那种认为你绝对不能边走边讲的想法十分荒谬，但是身体不要摇摆或晃动，而且在讲到重要的内容时不要走动。

16.不要说“今天我很高兴来到这里”。相反，你要用行动向观众表明你很高兴，观众可以从你的行为和言语中了解这一点。此外，这句话的潜台词是什么？难道你不高兴去别的地方吗？

17.不要告诉观众你要开始讲故事了。直接开始讲就可以了。

18.演讲内容要尽可能简单易懂，否则你就会失去观众。如果你在讲述一系列互相关联的概念、故事或人物，一定要让你的讲述尽可能地简单易懂。请记住，即使你对你讲的故事非常了解，也不要忘记观众是第一次听到这个故事。

19.给观众记录的时间。如果你在演讲中鼓励观众做笔记，就一定要给他们足够的时间来记录你希望他们记录的内容。如果有必要，你可以直接对观众提出记录的要求。如果观众忙着摆弄自己的笔记本电脑或手机，你很快就会失去观众。

20.永远不要为自己没有足够的演讲时间而道歉。一旦你为观众没有听到的内容道歉，观众就会觉得自己错过了什么。你应当让他们觉得你的演讲就是完整的，而且你有能力让他们收获颇丰。

21.提早一点儿让观众离场。观众总是喜欢提前几分钟离场，即使他们被你的演讲深深吸引。对于演讲而言，拖延时间是没有奖励的，让观众比计划的时间提前几分钟离场，他们会因此感激你。

22.征服现场那些自诩专家的观众。在观众当中总会有人知道的比你还多，或者自认为如此。让他们站到你这边，用毫不吝啬的溢美之词征服他们，打消他们挑衅的念头，转而支持你和你的演讲。

23.对演讲进行加工渲染是可取的做法。使用更加美丽的色彩，你就可以画出更加生动的图画。请记住，渲染是为了演讲得更精彩。你可以把多个故事融汇成一个故事，如果这样可以产生更好的效果。寻找那些最具戏剧性、最有效的方式，来表达你的观点。

24.请记住，观众并不知道你要讲的内容。他们这是第一次听你演讲，因此不要采用先验知识。只有在你的演讲内容全面而且切中要点的时候，先验知识才对你的演讲有帮助。

25.不要使用首字母缩略词。如果你要使用，就在它们第一次出现的时候耐心地解释清楚。

26.告诉观众，如果他们不做出改变，世界将会变成什么样子。一定要说清楚，如果观众不按照你的建议去做，或者不同你一起

行动起来，那么他们的世界很可能会一成不变或者变得更糟糕。

27.研究单人脱口秀表演。观看单人脱口秀演员的表演，学习他们的技术。揣摩他们的铺垫、表达和演出的效果，以及他们如何掌控舞台。这些脱口秀演员甚至可以利用喝水的机会打造出神奇的时刻。

28.谨慎使用习语。在不同的文化甚至是同一群体具有的文化中，习语的意义都存在着很大的差异。这种差异会导致观众对你想要表达的意思一头雾水。假如你是一个美国人，当你跟英国观众讲“bangs,bleachers,boondoggles”或者“fanny-packs”(注)时,你很可能就会失去这些观众。

29.不要讲晦涩难懂的笑话。不要讲那些晦涩难懂或者容易激发对抗性情绪的笑话。如果你拿自己开玩笑，那么这种自我调侃式的幽默可以产生很好的效果。但是，这并不意味着你不能讲难一点儿的笑话来活跃气氛，这与讲述嘲弄戏谑他人的笑话是不同的。

30.如果你告诉观众你在乎某件事情，那么你也应当告诉他们原因。单纯地说“我强烈支持维护女性权益”是不够的，你还要阐明原因。只有这样，你的观点才更具说服力。

31.平淡、平淡、激情。三次法则是最重要的表演技巧之一，你可以用它来吸引观众，让观众发笑。这一法则效果显著、能量巨大。

32.注重舞台动作设计。你需要保持肢体语言的开放性，让现场的每一个人都可以随时看到你。这意味着你不能隐藏自己，也不能不看观众……除非这样做是为了取得戏剧性效果。

33.站在舞台中央。让自己站在舞台中央，就好像报纸上居中的黑体标题，言外之意是：“这很重要，请关注！”当你将舞台中央设定

为表演的核心区域时，你就可以更有效地表达你的主要观点。不过，总有些例外情况，因此一定要在演出前确保自己的舞台设计方案切实可行。

34.不要直奔舞台中央。在登台后和开始演讲前，不要直接走到舞台中央，这看起来有些傻。

35.学会如何排练。对表演来说，排练至关重要。它不仅是重复，还是练习。如果你不得不中止某次排练，那么在重新开始的时候，一定要保持同样的情感、身体和精神状态，否则就会失去表演的一致性。

36.当你所讲的笑话产生效果的时候，一定要充分享受这一美妙时刻。如果说演讲很难，那么在演讲中让观众发笑更难。因此，当你的笑话产生效果的时候，一定要充分享受这一美妙时刻。

37.声音的运用技巧并非短期内可以掌握。我曾在纽约大学表演专业学习了三年的运用声音和演讲的技巧，现在依然在学习。这类培训可以让你的声音听起来更加浑厚，容易引起人们关注，也有助于缓解你的紧张情绪。

38.不要过头。“过头”是个舞台术语，意思是表演得太过。当表演太过时，观众会觉得你虚假、自我、不够真诚。不真诚是真实的敌人，而真实是表演的关键因素。

39.不要因为你自己感受到某种情绪，就以为观众也能感受到。演讲者感受到的某种重要情绪不一定会传递到观众那里。只有经过排练和练习，你才能发现在表演中哪些方法有效、哪些方法无效。你可能被感动得热泪盈眶，而观众却无动于衷。这种差别相当大。

40.在观众鼓掌前完成所有演讲，然后迅速离开舞台。不要让他们看到你在进行后续工作或发布一些常规信息。这会破坏观众于整个表演的体验。你是表演者，他们没有兴趣看着你在那里收集调查问卷。

41.如果你邀请观众参与到你的互动环节中来，那么你可以在演讲结束后仍待在舞台上。此刻你就是主持人。你不希望大家在卫生间里把你团团围住，没有什么比在男卫生间里用湿漉漉的手来与观众握手更破坏演讲效果的了。

42.制作有趣的视频。会议主办方希望你能够延长表演时间。一定要保证自己可以向观众展示5~15分钟的视频，在视频中你要传递出重要的信息，并真正吸引观众。没有哪一个演讲者会仅仅因为是个优秀的视频剪辑人就被邀请登台演讲。

43.开场后直奔主题。大多数演讲者开场后铺垫得太多，准备阶段太长，浪费了不少时间，观众会变得极其不耐烦，一定不要这样开场，相反，要猛踩油门、直接加速，让观众在开场后的前30秒内就知道可以从你那里得到什么信息。

44.不要用说书的方式讲故事。对10 000个人讲故事的语气要跟你对自己最好的朋友讲故事一样，不要使用浮夸做作的口气。可以研究一下你最喜欢的演讲者的演讲，他们会让你感到现场仿佛只有你们两个人。

45.简化。你没有时间随心所欲、信马由缰地闲聊，你必须客观精准地展现演讲内容，传递信息。能够三言两语表达清楚的东西，就不要过于啰唆。我们有时喜欢那些事实上与故事主题无关的内容，或者无法引发观众共鸣的内容，其原因可能是这些内容比较搞笑、简单，或者对我们有特殊意义。但是，演讲不是针对我们自己的，永远不是，而是针对观众的。

46.没有必要放慢语速。大多数演讲培训师都会告诉你演讲时要放慢语速。有时候这样做的确有道理，但如果我们太在乎语速，我们关注的重点就错了。不要放慢语速，而要注意停顿，以此来使演讲效果最佳。如果演讲者语速过慢，就会产生催眠效果。我的语速很快，但会在恰当的地方停顿，从而形成节奏。在需要放慢语速的时候我才会慢下来，给观众时间去消化我的演讲内容，他们就会很容易抓住重点。

47.如果你不得不对你讲的笑话做出解释，这个笑话就不好笑了。没有哪个笑话会因为额外的解释而变得更加好笑。因此，要么选择一个更好的笑话，要么随它去，什么也别解释。

48.永远不要背对观众，除非你有意这样做。如果你需要在舞台上走动（这里指的是向舞台后方的区域移动，远离观众），如果可能，你要倒退着移动，尽量不要背对观众。

49.永远不要对观众大声叫喊。这一点无须说明，但当我们不在演讲状态时，有时候我们会表现得大失水准。面对观众的时候，我们就是在表演。举例来说，如果在茶歇之后，你想让观众们的注意力重新回到演讲上来，你只需要静静地站在台上等待。观众会明白你的意思并且照做，这种方法非常有效。

50.如果你打算即兴发挥，千万不要盲目地放手一搏。压力之下不要总想着即兴发挥，你应该依靠的是你受到的培训。倘若你一时兴起，想要在演讲过程中讲一些未准备的内容，一定要三思而后行。

大多数规则就是为了被打破而存在的。要想打破有关表演的规则，你需要了解这些规则是什么、它们存在的理由，以及你要打破这些规则的原因。如果你带着明确的目的去打破规则，你就可以获得更好、更有效的结果。

如果你希望发表改善生活、改变世界的演讲，那么你必须精心准备。这就是本书可以帮你做到的事情，让你在生活的各个场合中成为更优秀的演讲者和表演者。

表演可以是能打动观众的那种类型，也可以是单纯与某个人建立起联系的那种类型。最重要的是，想成为一名表演者，你不一定需要成为演员。而且，你也不必在今天把自己想象成一位表演者，在明天就开始使用本书介绍的技巧。

---

1. 这些英文单词都是典型的美式英语用词，其含义与英式英语完全不同。——译者注。

致谢

乔治·奥威尔（George Orwell）说过：“写作是一件让人殚精竭虑的事情，仿佛生了一场痛苦的重病。有一个我们既不能逃避又无法了解的魔鬼在驱使着我们，否则我们绝对不会去做这样一件事情。”这句话说得十分到位，如果没有家人和朋友们的支持，我就无法完成这本书的写作。如果没有许多人的付出、指导、教诲和支持，我的工作就不会做得这么出色，我的幸福感更是无从谈起。

感谢埃米，无论在生活中还是工作中，因为你，我变得更加优秀。感谢赫伯、史蒂芬和里克，你们三位分别是最优秀的写作搭档、代理人和编辑，所有作者都渴望能拥有你们这样的合作者。感谢马修、杰米、丹尼尔、科斯明、弗朗辛以及安娜，单是写下你们的名字就让我热泪盈眶，没有你们的帮助，一切都不可能。感谢妈妈、爸爸、杰克和珀尔，你们始终如一地关心和支持我，帮我在情绪低落时振作起来。爸爸，您对真理的坚持和您的道德操守是帮我区分正误的“试金石”。感谢亚历克斯、尼尔和本，你们是我最离不开的老朋友，我喜欢这种感觉。感谢我的同事和其他作者，你们让我满怀斗志，每天都在努力。感谢纽约大学的罗恩·范·利厄、全体教员以及和我一道在纽约大学表演专业研究生项目中学习的同学们，是你们教会我如何在为观众服务时理解自我、表达自我。感谢我的客户和学员，能为你们服务让我感到无比自豪，你们的勇气、付出和激情永远让我叹服。感谢那些帮助我为这本书取名字的人们。最后，我还要感谢亲爱的读者朋友们，希望本书能够满足你们的需要。